

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A TROIS-RIVIERES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ

A

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN PSYCHOLOGIE

PAR

ERIC PROVENCHER

L'EFFET DE LA CONCEPTION DE L'HOMME AU TRAVAIL

TELLE QU'EXPRIMÉE PAR UN STYLE DE GESTION

SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL

DES CONTREMAITRES

AVRIL 1992

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.



# TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION.....	1
Chapitre premier: contexte théorique.....	5
1. L'organisation de travail et la gestion.....	6
2. La gestion des ressources humaines.....	9
3. Historique de la gestion des ressources humaines, conception de l'homme au travail et style de gestion.....	10
3.1. L'homme économique.....	11
3.2. L'homme social.....	15
3.3. L'homme s'actualisant.....	16
3.4. L'homme complexe.....	18
4. Pratiques de gestion, culture organisationnelle, climat organisationnel et satisfaction au travail.....	20
5. La satisfaction au travail.....	24
5.1. Différence entre satisfaction au travail et motivation.....	25
6. Le processus de la satisfaction au travail.....	27
6.1. Le modèle causal.....	27
6.2. La théorie des deux facteurs.....	31
7. Théorie de l'ajustement au travail.....	33
Hypothèse de recherche.....	39
Chapitre deuxième: description de l'expérience.....	41
1. Les variables.....	43
2. Population.....	43
3. Description des entreprises.....	44
4. Les instruments utilisés.....	44
4.1. Questionnaire de variables contrôle.....	45

4.2. L'inventaire de satisfaction au travail.....	46
4.2.1. Définition opérationnelle.....	47
4.2.2. Présentation de l'inventaire de satisfaction au travail.....	48
4.2.3. Qualités métrologiques.....	52
4.3. Cueillette des données.....	53
4.4. Entrevue.....	54
5. Description des pratiques de gestion des ressources humaines.....	56
5.1. Pratiques de gestion.....	56
5.2. Sélection et embauche.....	57
5.3. Evaluation.....	58
5.4. Description de tâches.....	59
5.5. Rémunération.....	60
5.6. Avantages sociaux.....	61
6. Analyse des pratiques de gestion.....	61
7. Statistiques.....	64
 Chapitre troisième: présentation et analyse des résultats.....	66
1. Test-t de Student pour les dix-huits échelles et la satisfaction globale au travail.....	67
2. Présentation et analyse des variables significatives au test-t de Student.....	69
3. Présentation et analyse des résultats au test de différence de moyenne pour les dix-huits échelles pour les variables contrôles significatives au test du khi-carré.....	81
4. Analyse des résultats de l'ensemble de la recherche.....	97
 CONCLUSION.....	104

APPENDICE A.....	108
APPENDICE B.....	115
APPENDICE C.....	124
APPENDICE D.....	126
APPENDICE E.....	128
APPENDICE F.....	134
APPENDICE G.....	139
REFERENCES.....	147

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	
- Moyennes, écart-types, t de Student et niveau de signification pour chacun des dix-huits facteurs.	
Compagnie 1 et compagnie 2.....	68
Tableau 2	
- Moyennes, écarts-types et nombres pour compagnie 1 et 2 pour l'échelle variété.....	70
Tableau 3	
- Moyennes, écarts-types et nombres pour compagnie 1 et 2 pour l'échelle avancement.....	72
Tableau 4	
- Moyennes, écarts-types et nombres pour compagnie 1 et 2 pour l'échelle attrait au travail.....	74
Tableau 5	
- Moyennes, écarts-types et nombres pour compagnie 1 et 2 pour l'échelle autonomie.....	76
Tableau 6	
- Moyennes, écarts-types et nombres pour compagnie 1 et 2 pour l'échelle autorité.....	78
Tableau 7	
- Distribution des sujets en fonction de la variable contrôle âge.....	83
Tableau 8	
- Distribution et pourcentage des sujets après regroupements pour la variable contrôle âge.....	84
Tableau 9	
- Moyennes, écart-types, "t" de Student et niveau de signification pour les échelles significatives au test de différence de moyenne pour les 39 ans et moins.	
Compagnie 1 et compagnie 2.....	85
Tableau 10	
- Moyennes, écart-types, "t" de Student et niveau de signification pour les échelles significatives au test de différence de moyennes pour les 40 ans et plus.	
Compagnie 1 et compagnie 2.....	86

## Tableau 11

- Distribution des sujets en fonction de la variable  
contrôle ancienneté dans l'organisation.....88

## Tableau 12

- Distribution et pourcentage des répondants après  
regroupements pour la variable contrôle durée à  
l'emploi de l'organisation.....89

## Tableau 13

- Moyennes, écart-types, "t" de Student et niveau de  
signification pour les échelles significatives au  
test de différence de moyennes pour les 19 ans et  
moins à l'emploi de l'organisation. Compagnie 1 et  
compagnie 2.....90

## Tableau 14

- Moyennes, écart-types, "t" de Student et niveau de  
signification pour les échelles significatives au  
test de différence de moyennes pour les 20 ans et  
plus à l'emploi de l'organisation. Compagnie 1 et  
compagnie 2..... 91

## Tableau 15

- Distribution des sujets en fonction de la variable  
contrôle ancienneté au poste actuel..... 93

## Tableau 16

- Distribution et pourcentage des répondants après  
regroupements pour la variable contrôle ancienneté au  
poste actuel.....94

## Tableau 17

- Moyennes, écart-types, "t" de Student et niveau de  
signification pour les échelles significatives au test  
de différence de moyennes pour les 9 ans et moins  
d'ancienneté au poste actuel. Compagnie 1 et  
compagnie 2.....95



### Sommaire

L'organisation de travail amène un contexte particulier où évoluent bon nombre de personnes. De façon à orienter les prestations de travail des individus vers l'atteinte des objectifs désirés, l'organisation de travail établie des pratiques de gestion des ressources humaines. Il appert que ces pratiques de gestion sont fortement représentatives de la conception de l'homme au travail véhiculée dans l'organisation. Selon la littérature, quatre conceptions de l'homme au travail sont véhiculées, allant de l'homme économique à l'homme complexe.

Cette recherche étudie spécifiquement la relation entre la conception de l'homme au travail telle qu'exprimée par un style de gestion donné sur la satisfaction au travail des contremaîtres.

L'expérimentation a été réalisée au sein de deux entreprises d'un même secteur d'activité économique. Les données concernant les pratiques de gestion ont été recueillies lors d'une entrevue avec un responsable de la gestion des ressources humaines. La satisfaction au travail a été déterminée à l'aide de l'Inventaire de Satisfaction au Travail tel que conçu par Viateur Larouche (1980). Les sujets consultés constituent la population des deux entreprises, i.e. vingt-deux et vingt-cinq contremaîtres.

Un test de différence de moyennes entre les résultats de satisfaction au travail des deux entreprises a permis d'éprouver l'hypothèse de recherche selon laquelle, plus une organisation véhicule une conception de l'homme au travail qui se rapproche de l'homme complexe (versus l'homme économique), plus grande est la satisfaction au travail des contremaîtres.

Les résultats confirment partiellement l'hypothèse avancée. On observe une différence de moyenne significative entre les deux entreprises seulement pour quelques échelles de satisfaction au travail.

Toutefois, l'utilisation de variables de contrôle a permis de relever une tendance. Les trois variables contrôles significatives sont reliées à l'aspect durée, soit en âge, en terme d'années à l'emploi de l'organisation et au poste actuel. La tendance la plus marquée réfère à la variable de contrôle âge. Ces résultats laissent croire que plus un individu est jeune, plus sa satisfaction au travail est influencée par le style de gestion en présence.

## Introduction

La présente recherche a pour but d'étudier la relation qui existe entre le type de gestion des ressources humaines<sup>1</sup> et la satisfaction au travail des contremaîtres d'entreprises d'un même secteur d'activité économique. L'étude de la satisfaction au travail ne constitue pas un sujet de recherche récent. Déjà, en 1935, Hoppock s'intéressa à l'étude de ce phénomène. La satisfaction au travail fut alors considérée comme un indicateur important de l'attitude des travailleurs envers leur situation de travail, attitude ayant des implications importantes sur la réduction de l'absentéisme, du roulement de main-d'oeuvre, des accidents et dans l'amélioration de la performance des employés (Gruneberg 1979).

Par ailleurs, l'importance stratégique des ressources humaines dans le succès d'une entreprise est de plus en plus reconnue (Lemelin 1988, p.1). Il est désormais établi que l'on doit favoriser un milieu permettant de maximiser l'apport des individus à l'organisation de travail.

Tel que le définissent Werther, Dawis et Lee-Gosselin, la gestion des ressources humaines a pour objectif d'améliorer l'efficacité des ressources humaines dans les organisations. Bien entendu, il existe de

---

<sup>1</sup>Dans le présent mémoire, les expressions "type de gestion des ressources humaines", "style de gestion" et "pratique de gestion des ressources humaines" sont utilisées comme des synonymes.

nombreuses pratiques en gestion des ressources humaines. Ces pratiques constituent le fer de lance de l'entreprise en indiquant l'orientation de l'entreprise en matière de ressource humaine. De plus, leur importance relative relève avant tout du fait que ce sont ces pratiques qui modulent, pour une bonne part, les réponses des individus envers leur situation de travail.

En considérant les éléments précédents, il est permis de croire que différentes pratiques auront un effet différent sur l'attitude au travail des contremaîtres.

C'est dans cette optique que s'inscrit le présent mémoire. Dans un premier temps, il convient de situer le contexte entourant les pratiques de ressources humaines. Dans ce sens, l'organisations de travail est d'abord présenté suivi de la gestion, élément nécessaire à l'atteinte des objectifs des organisations. On aborde ensuite la question de la gestion des ressources humaines en faisant ressortir l'importance que revêt la conception de l'homme au travail lors de l'établissement des politiques de gestion des ressources humaines. Un portrait descriptif des différentes conceptions de l'homme au travail et des styles de gestion qui leurs sont rattachés est exposé selon la perspective historique de l'évolution de la gestion des ressources humaines.

Finalement, le cadre conceptuel de la satisfaction au travail est présenté. Sur cette base, la présente recherche vise à éprouver l'hypothèse selon laquelle il y aurait une relation entre la conception de l'homme au travail et la satisfaction au travail.

Chapitre premier

Contexte théorique

## 1. L'organisation de travail et la gestion

Depuis de nombreuses années, les phénomènes touchant les organisations de travail ont capté l'intérêt de nombreux chercheurs. Cet intérêt est avant tout alimenté par un désir d'améliorer l'efficacité des organisations de façon à augmenter leur productivité. Au fil des ans, les précisions amenées par la recherche ont produit un univers d'informations intéressantes, laissant entrevoir des jours prometteurs.

Schein (1980, p.27) définit l'organisation comme étant la coordination planifiée d'activités d'un certain nombre de personnes visant à réaliser des buts ou objectifs communs et explicites à partir d'une division du travail et des fonctions tout en respectant une hiérarchie d'autorité et de responsabilité.

Il est important de relever que l'organisation de travail (coordination) est avant tout un monde artificiel, aléatoire, résultant de la division du travail. Tel que le mentionnent French, Cart et Rozenzweig (1985, p.16): "Organizations are contrived social systems; they are created, maintained, and frequently disbanded by people."



Cet aspect artificiel, aléatoire fait davantage ressortir l'importance d'une coordination adéquate des activités individuelles dans le but de favoriser la productivité.

Dans un but d'efficacité, les organisations doivent utiliser le plus adéquatement possible les diverses ressources nécessaires à la réalisation de leurs objectifs. La gestion adéquate des activités individuelles permet d'optimiser l'apport de celles-ci à la réalisation des objectifs communs. Bergeron (1983, p.87) définit la gestion comme étant "le processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés." Les différentes fonctions de gestions décrites par Bergeron sont la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

**La planification** consiste à rechercher, à choisir, à préparer et à élaborer des plans d'action afin d'obtenir des résultats, c'est-à-dire atteindre des objectifs (objectifs, politiques, programmes, budgets, échéances, standards, prévisions, procédures, buts).

**L'organisation** consiste à faire la répartition fonctionnelle et équitable des tâches individuelles et le regroupement des activités selon un arrangement ordonné afin de s'assurer qu'il existe des relations harmonieuses entre les individus et les groupes de travail

(organigramme, fonctions, évaluation et définition des tâches, recrutement, autorité).

**La direction** vise à influencer positivement les membres d'un groupe de travail afin de s'assurer que les buts visés soient atteints (délégation, motivation, formation, discipline, participation, félicitation et punition, coordination, récompense).

**Le contrôle** permet d'évaluer les progrès réalisés afin de les comparer aux objectifs, aux normes ou aux plans établis et de remédier aux situations de façon que les résultats correspondent aux plans (rétroaction, comparaison, évaluation, suggestion, interprétation, ajustement, correction) (Bergeron 1983, p.88).

Laflamme (1981, p.306) mentionne que le dirigeant efficace vise à réaliser d'une façon optimale, deux séries d'objectifs: ceux de l'organisation reliés à la production de biens et de services et ceux des employés, reliés à leur satisfaction et à leur développement au travail.

En somme, l'organisation vise essentiellement à rendre efficace l'utilisation des ressources, y compris les ressources humaines. La section suivante fait état de la gestion des ressources humaines.

## 2. La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (G.R.H.) reprend les principes généraux de gestion. Bélanger, Petit et Bergeron (1986, p.2) définissent la gestion des ressources humaines comme étant "l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail."

Constituante névralgique de l'organisation, la G.R.H. se doit de concilier le plus efficacement possible les buts de l'organisation et les moyens utilisés pour gérer adéquatement ces ressources. Le défi est d'autant plus important que les ressources humaines constituent une ressource névralgique. Werther, Davis et Lee-Gosselin (1985, p.4) affirment que sans les personnes, les organisations ne sauraient exister d'où l'importance d'accorder une attention particulière à cette ressource lors de l'établissement des politiques de G.R.H..

Les diverses politiques et façons de faire au niveau des ressources humaines sont généralement établies par les services de G.R.H.. L'établissement de ces politiques vise avant tout à la mise sur pied d'un cadre administratif permettant d'orienter l'activité individuelle de façon à assurer l'atteinte des objectifs organisationnels. La nature même de ces politiques est largement influencée par la conception que se font les

dirigeants de l'homme au travail. Par son désir de rentabiliser les effectifs humains, la G.R.H. intervient auprès des individus par l'intermédiaire d'un style qui lui est propre. Ce style de gestion vise à canaliser les comportements humains de façon à les rendre conformes aux objectifs de l'organisation.

### 3. Historique de la gestion des ressources humaines, conception de l'homme au travail et style de gestion

L'analyse de l'évolution de la G.R.H. permet d'intégrer les diverses conceptions de l'homme au travail et les différents styles de gestion dans leur contexte historique. Bélanger, Petit et Bergeron (1986, p.3) ont répertorié quatre conceptions de l'homme au travail qui étaient véhiculés dans les écrits traitant de la gestion des ressources humaines. A ces conceptions de l'homme au travail, ils ont associé différents styles de gestion:

L'homme économique:	Le gestionnaire autocratique Le gestionnaire bureaucratique
L'homme social:	Le gestionnaire démocratique (permissif)
L'homme s'actualisant:	Le gestionnaire professionnel
L'homme complexe:	Le gestionnaire systémique

Cette typologie servira de base dans la présente section.

### 3.1 Conception de l'homme économique

Les changements radicaux de production amenés par la révolution industrielle ont nécessité une certaine adaptation. La mécanisation du travail et la production de masse ont obligé le regroupement de nombreuses personnes dans un même endroit. Graduellement, ces personnes furent considérées comme une ressource propre à l'organisation au même titre que les autres types de ressources (ex.financières, mécaniques etc.). Les responsabilités reliées à cette ressource étaient normalement assumées par les supérieurs immédiats. Cette situation prévaut encore dans certaines entreprises de petite et moyenne dimension (Bélanger, Petit et Bergeron 1986, p.55).

Dans les grandes entreprises, il devint nécessaire d'affecter certaines personnes à la coordination de certains aspects propres à cette ressource:

Vers la fin du XIXe siècle, certaines entreprises créèrent des postes en rapport avec des aspects spécifiques de la gestion des ressources humaines: recrutement et sélection, relations du travail, administration des salaires et des avantages sociaux, et formation (Foucher 1988 p.38).

Dans ce contexte, nous pouvons affirmer que la G.R.H. était principalement axée sur les activités de gestion ce qui limitait son pouvoir

d'intervention aux besoins immédiats de la section production. Selon French (1978, p.21), c'est entre les années 1900-1910 que furent instaurés les premiers services du personnel.

Au cours de cette période, une conception économique de l'homme au travail était véhiculée. L'être humain était considéré comme un bien de production au même titre qu'une machine. Cette conception reflète le point de vue de l'école classique de la gestion qui consistait à dire que "la responsabilité de la direction à l'égard des sentiments et du moral des employés est secondaire." (Schein 1965 voir Koontz 1980, p.427).

L'objectif premier visé par les organisations était la productivité et le moyen privilégié pour atteindre cet objectif était la rémunération. Cette conception économique de l'homme au travail était largement influencée par les principes véhiculés par la théorie du "scientific management" formulée par Frederick W. Taylor (1911). Les principes de Taylor visaient une sur-spécialisation de l'ouvrier de façon à augmenter son efficacité. La rétribution étant à la pièce, il était à l'avantage de l'individu d'offrir un rendement à la mesure de son potentiel.

Taylor éprouva sa théorie en 1899 à la Bethlehem Steel Company. Au niveau de la production, les résultats furent surprenants: L'ouvrier Schmidt à l'aide duquel les principes de Taylor furent éprouvés augmenta sa productivité de l'ordre de 280 %. Malgré une augmentation de la

productivité de cet ordre, Taylor se basant "sur ses croyances personnelles de la nature humaine" (Vecchio 1988, p.14) limita l'augmentation de la rémunération des travailleurs à 60% du maximum possible croyant qu'un pourcentage plus élevé amènerait ceux-ci à être plus défiants et difficiles à diriger. Toutefois, malgré une aussi remarquable augmentation de la productivité, "la nature sur-spécialisée et répétitive du travail rendait celui-ci dépersonnalisé, ennuyant et sans défi." (Robbins 1986, p.360).

Cet exemple permet d'éclairer le fait que les objectifs organisationnels ne rencontrent pas nécessairement les objectifs des employés. L'expérience de Taylor caricature en quelque sorte ce que serait une organisation ayant une conception purement économique de l'homme au travail. Ce type d'organisation met l'accent sur la productivité au détriment des besoins des individus qui la composent.

McGregor (1971, p.28) a formulé certaines hypothèses sur la nature et le comportement humain qui rejoignent la conception économique de l'homme au travail. Selon lui, ces assomptions se dévoileraient lorsque le dirigeant prend une décision ou agit. Elles se retrouvent dans une grande partie de la littérature sur l'organisation ainsi que dans les politiques et les pratiques de direction courantes. Ce point de vue est désigné comme étant la théorie X.

Selon cette théorie:

- 1- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter;
- 2- A cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnel;
- 3- L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout.

La conception économique de l'homme au travail génère habituellement deux styles de gestion: autocratique et bureaucratique. Le style autocratique repose sur l'autorité complète du supérieur et la soumission du subordonné. Les relations, les échanges visent un seul but: celui de transmettre les exigences, les ordres de façon à diriger les employés vers la bonne marche de la production. Peu d'attention est portée à la créativité et à l'innovation des employés. L'homme produit ou quitte. Les employés sont avant tout des instruments de travail. Le contrôle est omniprésent: "(...) le contremaître est l'autorité rêvée, dont le rôle est désormais très clair : surveiller et punir." (Planché 1983, p.206).

Le style bureaucratique reprend l'attitude autoritaire des dirigeants et met l'accent sur la production. La différence majeure entre



ce style de gestion et le précédent consiste en la distinction "assez marquée entre le travail de direction (de planification, d'organisation et de contrôle) et le travail d'exécution." (Bélanger, Petit et Bergeron 1986, p.5)

### 3.2 La conception de l'homme social

La seconde conception de l'homme au travail véhiculée dans les écrits traitant de la G.R.H. est celle de l'homme social. Cette conception a pris naissance suite à l'apport de l'école des relations humaines. La plupart des auteurs s'accordent pour voir le début de ce qu'ils qualifient "l'ère des relations humaines" dans les travaux d'Elton Mayo, de Fritz Roethlisberger et de leurs collaborateurs, entrepris à l'Université Harvard au cours des années 1920-1930<sup>2</sup>. Les auteurs font alors référence aux études effectuées par cette équipe dans les usines de la Western Electric à Hawthorn où l'on découvrit l'influence de certains facteurs psychologiques tel le besoin d'affiliation sur le rendement des ouvriers.

A cet effet, Bélanger (1990, p.659) mentionne "les pionniers et les disciples de cette même école réalisent, à leur propre insu, toute l'importance que peut prendre le "facteur humain" dans les organisations

---

<sup>2</sup> Voir Roethlisberger, F.J., Dickson, W.M.J. (1938) en référence

de travail." Cet état de surprise fut d'autant plus important que jusqu'à cette période, les chercheurs croyaient que la rémunération expliquait à elle seule le rendement et la satisfaction des travailleurs. Suite à cette étude qui constitue la première brèche dans le mouvement taylorien, le mouvement des relations humaines se caractérisa par l'attention particulière qu'il accorda à l'amélioration des rapports entre les supérieurs et leurs subordonnés.

Cette conception de l'homme social amena un style de gestion permissif ou démocratique des ressources humaines. Tel que mentionné précédemment, ce style de gestion accorde une attention particulière aux rapports cordiaux entre supérieurs et subordonnés. Autant que possible, une certaine considération est accordée aux facteurs humains lors des diverses étapes de la gestion. On favorise la création et le maintien d'un climat d'appartenance au sein des groupes de travail et de l'organisation. Pour ce, les dirigeants consultent et écoutent. La conception de l'homme s'actualisant s'inscrit dans le prolongement de la conception de l'homme social.

### 3.3 La conception de l'homme s'actualisant

Cette conception de l'homme s'inscrit dans le cadre de l'approche humaniste en psychologie préconisée par Carl Rogers et Abraham Maslow

(pour ne nommer que ceux-ci). Cette approche considère que l'être humain est en perpétuel développement. L'homme en quête de sa réalisation vise le dépassement de soi, il cherche à s'actualiser. L'homme est fondamentalement bon. Cette conception correspond aux postulats de la théorie "Y" de McGregor (1971, p.40) (se situe à l'opposé de la théorie X présentée précédemment).

#### Théorie Y:

- 1- La dépense d'effort physique et mentale dans le travail est aussi naturelle que le jeu ou le repos;
- 2- Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des objectifs. L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable;
- 3- La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation;
- 4- L'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités;
- 5- Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population;
- 6- Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé.

Le style de gestion professionnel est alimenté par cette conception de l'homme au travail. Ce style de gestion accorde une attention particulière autant à l'aspect production qu'à l'aspect humain. Pour ce, les gestionnaires consultent et font même participer les travailleurs à la prise de décisions concernant leur fonction. Ils visent l'établissement d'un climat de confiance et font la promotion de l'initiative. Ce type de gestionnaire a la capacité d'adapter son mode d'exercice de l'autorité aux exigences ou "contingences" des différentes situations administratives (Blanchard et Hersey 1977 cité par Bélanger, Petit et Bergeron 1986, p.10).

### 3.4 Conception de l'homme complexe

La quatrième et dernière conception de l'homme au travail traitée s'inscrit dans le cadre de l'approche systémique de la G.R.H.. Cette approche systémique...

tourne en faveur d'une vision unifiée, intégrée, globalisante des personnes et des choses, faisant ressortir la réalité de l'interdépendance entre des composantes d'un ensemble et leur apport respectif à la réalisation des résultats recherchés par cet ensemble."(Bélanger 1990, p.660)

La conception de l'homme complexe amène une vision évolutive de l'homme au travail. Cette conception de l'homme au travail conçoit que

l'environnement culturel, politique et économique dans lequel l'individu évolue influence son développement.

Le style de gestion provenant de cette conception est défini comme étant professionnel et systémique. Ce style de gestion considère l'impact qu'a l'environnement sur l'organisation et les individus qui la composent. On tient compte de l'aspect relatif de la réalité immédiate.

La présentation des différentes conceptions de l'homme au travail a permis de relever certains éléments importants. Tel que l'on peut le constater, différentes conceptions de l'homme au travail amènent différentes façons de faire, différents styles de gestion. Chaque style provient d'une conception particulière de l'homme au travail. En considérant que l'objectif premier des organisations est la coordination efficace de ses ressources humaines de façon à optimiser leur apport à la réalisation des objectifs poursuivis, on s'aperçoit que la conception de l'homme au travail qui est véhiculée dans une organisation peut avoir une influence réelle et tangible sur les moyens qu'elle met en oeuvre pour les atteindre, i.e. la coordination des activités individuelles via les pratiques de gestion.

En ayant une conception de l'homme au travail déterminée, le service de G.R.H. structure d'une façon particulière ses activités. Ceci influence grandement l'efficacité des individus d'où l'importance de s'y attarder lors

de l'établissement des politiques particulières de G.R.H. qui ont pour effet d'offrir un cadre orienteur aux pratiques de gestion.

#### 4. Pratiques de gestion, culture organisationnelle, climat organisationnel et satisfaction au travail

Tel que mentionné précédemment, il existe différentes façons de faire au niveau gestion. Le terme pratique de gestion est généralement employé pour désigner ces façons de faire. Plusieurs auteurs considèrent que les pratiques de gestion sont fortement représentatives de la culture d'une organisation (Savoie 1986, p.703). Parmi les pratiques mentionnées dans la littérature (voir Schein(1983,1985) et Cummings(1984) cité par Savoie, p.703) on retrouve:

- le système de rémunération et d'avantages sociaux et le système de récompense et de statut de même que leurs critères respectifs d'allocation,
- le système de développement des ressources humaines,
- le système de recrutement, de sélection, de promotion et de retraite (de même que les critères utilisés),
- le système de support à la décision, de contrôle, d'information,
- comment l'organisation est structurée (organisation du travail, degré de décentralisation, mécanismes d'intégration).

Le concept de culture organisationnelle englobe tout ce qui compose l'organisation de travail. Ce concept désigne en quelque sorte la personnalité de l'organisation. Plusieurs éléments composent la culture de l'organisation. French, Kast et Rozenzweig (1985, p.531) définissent la culture organisationnelle comme étant "The prevailing pattern of values, myth, beliefs, assumptions, and norms:

- Reflected in language, symbols, technology and management practices; and in participant sentiments, attitudes, actions, and interactions.
- Articulated in statements about management philosophy, organisational values or mission."

Selon Schein (1983 voir Savoie 1986, p.703), les subordonnés(es) peuvent déceler la culture de leur organisation en observant les trois catégories suivantes de comportement des dirigeants. Ce sont a) la réaction des supérieurs à des incidents critiques et à des crises organisationnelles, b) ce à quoi les supérieurs prêtent attention, ce qu'ils mesurent et contrôlent, c) le modelage délibéré, l'enseignement et le "coaching" au niveau des rôles. Schein considère ces trois mécanismes comme les plus puissants pour transmettre la culture organisationnelle.

La perception qu'ont les employés de la culture organisationnelle est définie comme étant le climat organisationnel. French (1985, p.531) définit le climat organisationnel comme étant: "A relatively persistent set of

perceptions held by members concerning the characteristics and quality of organizational culture."

Le climat se situe donc au niveau de la perception qu'ont les membres de la culture organisationnelle. Si l'on considère le contexte de ce mémoire, on pourrait dire que les différentes conceptions de l'homme au travail et les politiques de G.R.H. en découlant se situent au niveau de la culture organisationnelle. La manifestation de cet ensemble, un style de gestion donné, influence le climat organisationnel, i.e. la perception que se font les employés de cette culture.

L'individu au travail a tendance à évaluer sa situation de travail en fonction de ses valeurs, besoins, etc.. Cette évaluation a pour effet de produire une réponse affective donnée. L'évaluation que fait un individu du climat de sa situation de travail correspond au concept de satisfaction au travail.

En considérant les liens établis entre les pratiques de gestion, la culture organisationnelle, le climat organisationnelle et la satisfaction au travail, nous pouvons affirmer que la satisfaction au travail peut servir d'indicateur de l'efficacité de la gestion des ressources humaines. Cette affirmation correspond au point de vue de Foucher (1983, p.357) qui affirme que la satisfaction au travail peut constituer un des critères



d'évaluation de l'action des entreprises (en matière de gestion des ressources humaines).

Dans cette section, il a été fait mention que différentes conceptions de l'homme au travail pouvaient amener différents styles de gestion. La constatation à l'effet qu'il existe de nombreuses façons possible de coordonner les activités individuelles vers l'atteinte des objectifs de l'organisation laisse sous-entendre que certains styles de gestion seraient plus favorables à la réalisation de ces objectifs organisationnels. Il a été mentionné que la satisfaction au travail représente un indicateur important de l'efficacité d'un service de gestion des ressources humaines. L'objet du présent mémoire se situe dans cette perspective. Dans le but d'élaborer davantage notre réflexion, il est nécessaire d'approfondir le concept de satisfaction au travail.

## **5. La satisfaction au travail**

La psychologie du travail a connu un essor important depuis les dernières années. L'étude de la satisfaction au travail n'est pas étrangère à ce fait. Depuis ses débuts en 1935 par les recherches de Hoppock, ce domaine a connu un essor constant qui se traduit aujourd'hui par une place de choix parmi les recherches concernant les sciences de l'organisation.

Cette place de choix s'exprime, entre autre, par le nombre de références disponibles sur le sujet; Locke (1983, p.1297) a répertorié en 1976, 3350 articles traitant de la satisfaction au travail. L'auteur mentionne que ce total doit être considéré comme une approximation minimale étant donné que la revue de littérature ne se voulait pas exhaustive. Foucher (1983, p.345) mentionne qu'un relevé non-exhaustif englobant les années 1976 à 1983 lui a permis de répertorier au moins 1000 recherches traitant de ce sujet. Tel que l'on peut le constater, l'étude de la satisfaction au travail a fait l'objet d'un intérêt continu au fil des années.

En considérant le nombre de références disponibles sur le sujet, on serait à même de s'attendre à un certain consensus. Toutefois de nombreux auteurs mentionnent le manque de cohésion, "much of this literature is trivial, repetitive, and inconclusive." (Locke 1983, p.1298).

Foucher (1983) fait état, dans un chapitre qu'il a intitulé "Plus de cinquante années de recherches sur la satisfaction au travail ou les vicissitudes d'un concept", des différentes approches de la satisfaction au travail élaborées au cours des années. Abordé d'un point de vue historique, ce chapitre permet de cerner l'évolution du concept. En s'attardant au titre du chapitre, on constate que le concept de satisfaction au travail a connu divers changements depuis le début. Ces changements sont venus au gré des diverses théories tentant d'éclairer la compréhension du phénomène, ce qui permet d'expliquer le peu de consensus sur le sujet.

### 5.1 Différence entre satisfaction au travail et motivation

Le concept de satisfaction au travail a été fréquemment confondu avec celui de motivation. En approfondissant les deux concepts, l'on constate que cette erreur se fonde davantage sur le fait que les phénomènes ont un lien évident lorsqu'appliqués au contexte du travail plutôt que de s'appuyer sur une similarité purement théorique. La définition de satisfaction au travail fait appel à un processus d'introspection par lequel un individu évalue sa situation de travail ou même son travail selon ses valeurs et attentes. Locke (1983, p.1300) définit la satisfaction au travail comme étant "a pleasurable or positive

emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences."

Steers et Porter (1983 voir Riggio 1990, p.157) considèrent que la motivation est une force qui sous-tend trois fonctions: "It energizes, or cause people to act; it directs behavior toward the attainment of specific goals; and it sustains the efforts expended in reaching those goals."

Si l'on s'attarde à l'essentiel, la motivation peut être décrite comme étant tout le processus qui pousse l'individu à agir, ce qui l'incite à avoir un comportement donné. Dans une situation de travail, c'est ce qui amène l'individu à réaliser et à offrir un certain niveau de performance. La source de la motivation peut être au niveau de la rémunération, besoins de gratification etc..

La satisfaction peut être décrite comme étant l'appréciation que se fait un individu de sa situation de travail. Tout au long de son existence, l'individu compose avec ce qui l'entoure, i.e. son environnement. En réponse aux divers stimuli de l'environnement, l'individu adopte différents comportements qui sont modulés par certains aspects propre à sa personnalité (ses aptitudes, ses talents... et sa capacité à réagir émotivement et cognitivement). Ce même phénomène s'applique lorsque l'individu est en interaction face à un micro-environnement tel que sa situation de travail.

Le concept de satisfaction au travail est, de par le fait qu'il constitue en quelque sorte la réponse d'un individu face à une situation de travail, étroitement relié à l'interaction individu-travail. A la base, nous avons un individu avec son histoire, sa personnalité propre et une situation de travail avec elle aussi son histoire et sa personnalité propre.

De nombreuses approches ont tenté d'éclairer le cadre conceptuel de la satisfaction au travail. Tel qu'exposé dans la définition du concept, l'évaluation que fait l'individu de sa situation de travail a pour résultante un état affectif. Il existe différentes façons de concevoir le processus mental sous-jacent engendrant un état affectif particulier chez l'individu.

## 6. Le processus de la satisfaction au travail

### 6.1 Le modèle causal

Le modèle causal de la satisfaction au travail tente d'établir quels sont les processus de la personnalité de l'individu qui sont impliqués ainsi que comment ces différents processus interagissent pour produire un degré de satisfaction particulier. Locke a répertorié 3 processus particuliers, soit les attentes, les besoins et les valeurs. Ces trois principaux processus sont ici présentés.

Certains auteurs (Ilgens 1971; Spector 1956) considèrent que la réaction affective de l'individu face à sa situation de travail est largement influencée par les attentes de cet individu. La définition de satisfaction au travail amenée par Dion (1986) s'inscrit dans cette approche:

état affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail (contenu de la tâche, relation de travail, salaire, occasion de promotion et toute autre condition de travail) et l'évaluation de ce qu'il en reçoit effectivement.(p.433)

En lisant cette définition, on constate que l'état émotif de l'individu a pour source l'évaluation qu'il fait de sa situation de travail en fonction de ses attentes. Selon Locke, la principale réticence formulée à l'endroit de cette approche est que la majorité des recherches réalisées ne parviennent pas à contrôler adéquatement l'effet des valeurs des individus de façon à le séparer de celui des attentes. En somme, les deux processus se chevauchent.

Locke (1983, p.1303) mentionne "expectancy does not replace or supplant value judgment; it simply affects their operation." Prenons pour exemple une personne qui a des attentes particulières face à une situation de travail donnée, promotion qui correspond à une valeur très importante pour celle-ci, soit l'atteinte d'un certain statut. Si cette personne

n'obtient pas sa promotion, elle risque d'être doublement déçue comparativement à une personne qui n'a pas ou peu d'attentes face à une telle situation. Donc, les attentes influencent l'intensité de l'évaluation que se fait une personne de sa situation de travail.

Certains autres auteurs prétendent que le niveau de satisfaction au travail est avant tout déterminé par la mesure où l'emploi satisfait ou permet de satisfaire les besoins des individus (Lofquist et Davis, 1969; Morse 1953; Wofford 1971). Les besoins sont définis comme étant "objectives requirements of an organism's survival and well-being (Locke 1983, P.1303)." Ils sont de deux types, soit physique ou psychologique.

Le dernier concept possiblement impliqué dans le processus mental sous-jacent de la satisfaction au travail est le concept de valeur. Ce concept se rapproche de celui de besoin. Bergeron et al. (1979) amènent la définition suivante:

Une valeur est une conviction profonde et relativement stable quant à la supériorité d'un mode de conduite (ex.: travailler fort, aider les autres...) ou d'un objectif de vie (ex. : la liberté, l'égalité, le salut de son âme...).(p.79)

Les valeurs sont ce qu'un individu considère comme important à son bien-être. Tandis que les besoins poussent l'individu à agir, ses valeurs déterminent ses choix d'actions.

De nombreux auteurs considèrent que c'est la perception qu'a un individu de sa situation de travail en relation avec ses valeurs qui est le déterminant majeur de la satisfaction au travail (Dawis et Loftquist 1984; Locke 1969; Pelz et Andrews 1966). Dans la mesure où les valeurs sont subjectives, leur importance peut varier d'une personne à l'autre. Tout individu établit une hiérarchie de ses valeurs; une personne peut privilégier la loyauté tandis qu'une autre privilégiant l'atteinte d'un certain statut social est prête à trahir un confrère pour atteindre son but.

Locke (1983) amène une vision intéressante du processus de satisfaction au travail impliquant une interaction entre les besoins des individus et leurs valeurs:

Job satisfaction results from the perception that one's job fulfills or allows the fulfillment of one's important job values, providing and to the degree that those values are congruent with one's need."(p.1307)

Les différentes approches mentionnées précédemment permettent d'éclairer le processus qui a pour résultante la satisfaction au travail de l'individu. D'une certaine façon, l'individu répond à une situation particulière de travail en fonction de ses valeurs, dans la mesure où ces valeurs sont congruentes avec ses besoins. Si l'individu a des attentes



particulières face à un ou plusieurs aspects de son travail, celles-ci influencent avant tout son degré de réponse.

Si l'on se réfère au modèle causal, un individu se sentira satisfait de sa situation de travail dans la mesure où celle-ci correspond à ses attentes, besoins et valeurs sans aucune spécification touchant les différentes dimensions du travail.

## 6.2 La théorie des deux facteurs

La théorie des deux facteurs de Herzberg, Mausner et Snyderman (1959) amène un point de vue différent. Tout en utilisant le concept d'attitude pour définir la satisfaction du travailleur, cette théorie considère que certaines facettes du travail sont susceptibles de provoquer des attitudes positives (la satisfaction) et que certaines autres provoquent des attitudes négatives (l'insatisfaction). Les variables extrinsèques à la tâche telles que les avantages sociaux, l'environnement physique, le salaire, les relations interpersonnelles spécialement avec le superviseur, les politiques de l'entreprise et les pratiques administratives, conditions de travail, etc. sont considérées par Herzberg et al. comme étant susceptibles de provoquer des attitudes négatives (insatisfaction). Les variables intrinsèques à la tâche telles que les possibilités de promotion, la reconnaissance, la nature de l'emploi,

les responsabilités, etc. sont davantage considérées comme étant source d'attitudes positives (satisfaction).

Herzberg et al. considèrent que la satisfaction et l'insatisfaction sont exclusivement causées par certains facteurs spécifiques à l'un ou à l'autre des états. Le fait de considérer la satisfaction et l'insatisfaction comme des éléments qualitativement différents (la présence de certaines variables auront un effet, mais leur absence n'aura pas l'effet inverse) amène une vision dichotomique de la satisfaction au travail.

Un grand nombre de critiques furent formulées à l'endroit de cette vision dichotomique de la satisfaction au travail. Ewen et al. (1966, p.549) considèrent la catégorisation de certains éléments comme étant intrinsèques et d'autres comme étant extrinsèques mais rejettent toutefois l'aspect dichotomique de ces variables prétendant que toutes les variables peuvent être source de satisfaction ou d'insatisfaction. Suite à une analyse de la théorie et des différentes recherches entourant celle-ci, Locke (1983, p.1318) affirme que cette vision dichotomique de la satisfaction "seems indefensible, both logically and empirically." Larouche et Delorme (1972) adhèrent à ce point de vue. Selon eux, on peut difficilement accepter la généralisation de ces propositions à cause des faiblesses méthodologiques qui ont marqué l'élaboration de son modèle original.

### 6.3 Théorie de l'ajustement au travail

La théorie de l'ajustement au travail produit un modèle relativement complet des divers phénomènes entourant l'interaction individu-milieu de travail. Le concept d'adaptation au travail a été développé par l'équipe du "work adjustment project" de l'Université du Minnesota en 1964 (Dawls et Loftquist 1984, p.54). La théorie de l'ajustement au travail est basée sur le concept de correspondance entre l'individu et l'environnement.

Ce concept de correspondance implique une interaction entre l'individu et son milieu : "Correspondence, then, is a relationship in which the individual and the environment are responsive (i.e., mutually responsive)." (Dawls et Loftquist 1984, p.54).

Les deux éléments, individu et milieu, interagissent selon leurs exigences propres; dans une situation de travail, l'individu satisfait aux exigences du milieu de travail en y exploitant ses aptitudes tandis que l'environnement assure une certaine correspondance en satisfaisant les exigences de l'individu à l'aide de récompenses telles que le salaire, le prestige etc.: "Correspondence can be described as the individual fulfilling the requirements of the work environment and the work environment fulfilling the requirements of the individuals." (Dawls et Loftquist 1984,p.54)

Dans la mesure où les deux éléments en interaction sont en évolution constante et que la première tentative de correspondance n'est pas toujours réussie, l'ajustement au travail doit être défini comme étant: "The continuous and dynamic process by which the individual seeks to achieve and maintain correspondence with the work environment is called work adjustment." (Davis et Loftquist 1984, p.55)

Dans l'éventualité où un degré satisfaisant de correspondance n'est pas atteint de la part de l'individu ou de l'environnement, l'individu quitte cet environnement de travail. Dans le cas contraire, l'atteinte d'un degré minimal de correspondance permet à l'individu de conserver son poste.

En termes opérationnels, Lofquist et Davis emploient les termes "work personality" et "work environment" pour désigner respectivement la personnalité de l'individu au travail et le milieu de travail. Dans la version originale de la théorie datant de 1964, les auteurs définissaient la personnalité de l'individu au travail comme étant composée de deux ensembles distincts, soit les habiletés et les besoins. Le terme habileté désigne les moyens, instruments que l'individu utilise pour répondre à diverses situations engendrées par l'environnement. Ces instruments peuvent être désignés comme étant la mémoire, l'intelligence ainsi que les capacités manuelles et physiques de l'individu.

Une habileté est composée de dimensions communes propres à plusieurs aptitudes: "These more basic dimensions, called ability dimensions, represent common elements in skill dimensions and can be used as reference dimensions to describe many skills." (Dawis et Loftquist 1984, p.15)

Toute habileté n'est pas nécessairement utilisée par l'individu. L'utilisation ou non d'une habileté donnée dépend des conditions de l'environnement, c'est-à-dire sa capacité à fournir les stimuli qui déclencheront l'utilisation de l'habileté. Tout au cours de sa vie professionnelle, un nombre impressionnant de stimuli toucheront l'individu. Graduellement, l'individu développe des normes qui lui permettent d'évaluer les stimuli satisfaisants en association avec les réponses fournies. Ces normes peuvent être désignées comme décrivant ses préférences.

Lorsqu'un ensemble de stimuli est constamment associé à un ensemble de réponses, on dit que les stimuli jouent le rôle de "renforçateurs" (reinforcers). Ces derniers peuvent avoir différentes valeurs suivant les individus.

La version de 1984 de cette théorie, intitulé "a psychological theory of work adjustment" diffère de la version de 1964 dans ce sens que Dawis et Lofquist utilisent le terme valeur contrairement à celui de besoin pour désigner la deuxième composante principale de la personnalité de l'individu

au travail. Donc, ceci permet de rejoindre le modèle causal de la satisfaction au travail exposé précédemment<sup>3</sup>. Ce modèle considèrerait les valeurs comme faisant partie intégrante du processus affectif résultant de l'appréciation que se fait un individu de sa situation de travail, nommément la satisfaction au travail.

Bien que les auteurs emploient le terme valeur, celui-ci a un lien direct avec le terme besoin:

It is, therefore, more practical to describe these requirements for stimulus conditions in term of the fewer, more basic dimensions that underlie the several needs. These more basic dimensions, which represent the common elements in need dimensions, are called value dimensions. (Davis et Loftquist 1984, p.17)

Davis et Loftquist (1984) apportent la définition suivante du terme besoin: "A need, then, can be defined as an individual's requirement for a reinforcer at a given level of strength." (p.17). Cette définition désigne avant tout les besoins d'ordre psychologique.

---

<sup>3</sup> Ce modèle considère les valeurs comme faisant partie intégrante du processus affectif influençant l'appréciation que se fait un individu de sa situation de travail, nommément la satisfaction au travail.

Le milieu de travail (work environment), tout comme le concept précédent, est composé de deux variables: les exigences et les récompenses de l'emploi: "Le concept d'exigences désigne l'ensemble des demandes comportementales et sociales que l'emploi occupé nécessite pour être rempli adéquatement aux yeux de l'employeur." (Larouche et Lalonde, p.16) En termes concrets, on peut rattacher à ce concept les antécédents scolaires et professionnels, les qualités occupationnelles (v.g.: permis de compétence, brevets, etc.) et personnelles (v.g.: sociabilité, capacité de synthèse, dynamisme, etc.).

En retour, le milieu de travail offre des récompenses à l'individu. Ces récompenses peuvent prendre diverses formes; 1) matérielles tels que salaire, avantages sociaux, partage de profit, etc.. 2) psychologiques tels que le prestige, l'estime de soi, etc.. Ces récompenses doivent être perçues comme telles par l'individu. C'est ici que les valeurs de l'individu ainsi que ses besoins sous-jacents et ses attentes prennent leur importance. Ces récompenses peuvent correspondre à l'individu et c'est à ce titre qu'elles agissent comme renforçateurs ou comme stimuli provoquant une augmentation de réponses comportementales de la part du travailleur. Les récompenses permettent de renforcer les liens qui unissent l'individu à son milieu de travail.

Le concept de base de la théorie de l'ajustement au travail traite de la correspondance entre l'individu et son travail. Cette correspondance

peut être exprimée par deux points de vue différents. Si l'on considère le point de vue de l'employeur, l'individu qui comble les exigences du milieu de travail à l'aide de ses habiletés est considéré comme étant satisfaisant (satisfactoriness). Dans l'éventualité où l'individu est considéré comme insatisfaisant par l'employeur, certaines mesures administratives telles qu'une mutation, rétrogradation ou encore son congédiement pur et simple peuvent être envisagées.

Du point de vue de l'employé, l'emploi qui offre des récompenses correspondant à ses valeurs (besoins) procure un état de satisfaction. Un individu insatisfait de son milieu de travail sera tenté de le quitter tandis qu'un employé satisfait conservera son poste.

La correspondance entre l'individu et son milieu de travail est donc indiquée par la satisfaction de l'employé (satisfaction) et par celle de l'employeur (satisfactoriness): "Satisfactoriness and satisfaction indicate the correspondence between the individual and the work environment." (Dawis et Loftquist 1984, p.55)

L'ajustement au travail peut être prédit par la correspondance entre la personnalité de l'individu au travail (work personality) et le milieu de travail (work environment).



Dans le cadre du présent mémoire, l'intérêt se porte davantage sur la satisfaction du travailleur face à sa situation de travail. Tel que l'on a pu le constater, la notion de satisfaction implique un sentiment global de satisfaction concernant l'emploi et un sentiment de satisfaction relatif à l'aspect multidimensionnel du travail d'un individu, i.e. son superviseur, les conditions physiques, ses avantages sociaux, etc. Dans ce contexte, il est possible de considérer qu'un style de gestion des ressources humaines donné peut avoir un effet sur la satisfaction au travail.

#### Hypothèse de recherche

Sur cette base, nous pouvons formuler les hypothèses principales suivantes: plus une organisation de travail a une conception de l'homme au travail qui se rapproche de l'homme complexe, plus grande est la satisfaction au travail des contremaîtres. A l'inverse, plus une organisation de travail a une conception de l'homme au travail qui se rapproche de l'homme économique, plus faible est la satisfaction au travail des contremaîtres.

La majorité des recherches sur la satisfaction au travail vérifient la satisfaction au travail des employés exécutants et très peu s'intéressent à la satisfaction au travail des contremaîtres. L'intérêt que porte les chercheurs envers cette population touche davantage des

concepts tels que les styles de leadership préconisés, comment favoriser la productivité chez les employés et à la limite, comment favoriser la satisfaction au travail chez les subordonnés. Très rarement, les contremaîtres sont questionnés sur leurs propres attitudes face à leur travail. Pour ces raisons, nous n'avons répertorié aucune recherche récente nous permettant d'avoir un aperçu de la satisfaction au travail des contremaîtres.

## Chapitre deuxième

### Description de l'expérience

Le chapitre précédent a permis de cerner le contexte théorique dans lequel s'articule la présente recherche. Il y est mentionné l'importance d'atteindre un certain niveau de correspondance entre les valeurs de l'individu et les incitations du milieu de travail. Concrètement, il existe différents types de pratiques au niveau de la G.R.H.. En transcendant l'aspect factuel de ces pratiques, l'on constate qu'elles véhiculent par l'entremise d'un style de gestion particulier une conception donnée de l'homme au travail (économique, s'actualisant...).

La présente recherche a pour but d'étudier la relation qui existe entre la conception de l'homme au travail et la satisfaction au travail des contremaîtres. Dans ce chapitre, nous exposerons la méthodologie employée pour rencontrer les objectifs de la présente recherche. Pour débiter, les différentes variables sont d'abord présentées suivi de la population et d'une description sommaire des deux entreprises visées par la recherche. Par la suite nous présenterons les instruments utilisés pour éprouver l'hypothèse de recherche. Cette section sera suivie de la description des pratiques de gestions nous permettant d'identifier la conception de l'homme véhiculée dans chacune des deux entreprises. Les analyses statistiques utilisées seront présentées à la fin de ce chapitre.

## **1. Les variables**

Dans le contexte du présent mémoire, la variable dépendante est la satisfaction au travail et la variable indépendante est la conception de l'homme au travail tel qu'exprimée par un style de gestion.

## **2. Population**

Pour les fins de la présente recherche, les sujets occupant le poste de contremaître seront retenus. Ce poste d'interface exécute un rôle charnière entre la volonté de productivité de la direction et la volonté d'atteindre une satisfaction personnelle chez le travailleur. Il se situe à un niveau réel et factuel de la coordination.

La population sera composée de deux groupes de contremaîtres oeuvrant dans l'industrie des pâtes et papiers. Chaque groupe est composé de la population réelle des deux compagnies visées représentant des styles de gestion différents, i.e. 22 et 25 contremaîtres.

### **3. Description des entreprises**

Les deux entreprises sont de tailles comparables, sont situées dans la région de l'Estrie et oeuvrent dans le même secteur d'activité économique, soit les pâtes et papiers.

La compagnie 1 a connu une forte expansion au cours des dernières années. Cette entreprise se démarque par le fort sentiment d'appartenance de sa main-d'oeuvre envers la compagnie et les dirigeants. Les dirigeants-propriétaires sont très visibles et ils ont des contacts fréquents avec les travailleurs. (ventes annuelles 1989: 681,6 millions. Source, Tobin 1991 p.394)

La compagnie 2 est plus âgée que la compagnie 1. Les dirigeants-propriétaires ne sont pas visibles. (ventes annuelles 1989: 676,5 millions. Source, Tobin 1991 p.409)

### **4. Les instruments utilisés**

Dans cette section, nous présenterons et décrirons les différents questionnaires ainsi que l'entrevue utilisés dans le but de vérifier l'hypothèse de recherche.

Les questionnaires sont:

- 1- Questionnaire visant à obtenir des informations socio-démographiques sur chaque contremaître pour fin de contrôle. (Appendice A).
- 2- Inventaire de satisfaction au travail (I.S.T.). Nous avons retenu celui élaboré par Viateur Larouche (1980) renfermant 18 facteurs appréciés par 72 questions. (Appendice B).
- 3- Entrevue avec la direction du service du personnel pour établir le style de gestion. Les mêmes questions sont posées au responsable des deux entreprises. (Appendice C).

#### 4.1 Questionnaire de variables contrôles

Les variables contrôles suivantes sont incluses dans la première partie de l'Inventaire de Satisfaction au Travail et ont fait l'objet de contrôle dans la présente recherche.

- 1- L'âge
- 2- Le sexe
- 3- L'origine nationale
- 4- Années de scolarité

- 5- Emploi ou profession actuel
- 6- Ancienneté sur le marché du travail
- 7- Ancienneté dans l'organisation
- 8- Ancienneté au poste actuel
- 9- Salaire actuel
- 10- Temps plein ou temps partiel
- 11- Un second emploi
- 12- Combien d'employés sous sa responsabilité
- 13- Les "quarts" de travail

#### 4.2 L'inventaire de satisfaction au travail (I.S.T.) (version 1980)

La présente section vise à présenter l'inventaire de satisfaction au travail. Dans un premier temps, la définition opérationnelle de l'I.S.T. et par le fait même, les éléments justifiant le choix de ce questionnaire en tenant compte du cadre théorique sont présentés. Dans un deuxième temps, nous ferons une présentation détaillée de l'I.S.T. et finalement, les qualités métrologiques du questionnaire sont exposées.



#### 4.2.1 Définition opérationnelle

Le choix de l'instrument de mesure est conditionné par le cadre théorique défini au chapitre premier. En terme théorique, la définition opérationnelle de l'instrument de mesure doit être représentative de la définition conceptuelle retenue de la satisfaction au travail. Suite à l'analyse de différentes définitions opérationnelles de la satisfaction au travail, Larouche et Delorme (1975, p.83) considèrent que la définition opérationnelle développée par l'équipe du "Work Adjustment Project" est celle qui correspond le plus à la position théorique adoptée lors de l'élaboration de l'I.S.T..

Le cadre conceptuel de la satisfaction au travail retenue pour la présente recherche est celui qui est formulé par la théorie du "Work Adjustment" et s'harmonise donc avec la définition opérationnelle de l'I.S.T. Cette définition opérationnelle est représentée par l'équation suivante:

$$\text{Satisfaction globale} = \Sigma (\text{aimerait} - \text{présentement})$$

Cette définition fait référence à l'aspect multidimensionnel de la satisfaction au travail. La satisfaction globale est obtenue par la sommation des différentes échelles (ex. salaire, avancement, autorité, etc.). Cette définition fait également référence au processus selon lequel l'individu évalue si son milieu de travail présent (présentement) lui a

permis de combler ses besoins (aimerait). Tel que mentionné lors de la présentation de la théorie du "Work Adjustment", le terme besoin était employé dans la version initiale tandis que dans la version de 1984, le terme besoin a été remplacé par le terme valeur. Le fondement théorique étant le même, ceci n'entrave aucunement la compatibilité entre la variable conceptuelle et la variable opérationnelle. La section suivante présente l'Inventaire de Satisfaction au Travail.

#### 4.2.2 Présentation de l'Inventaire de Satisfaction au Travail

Élaboré au Québec, l'I.S.T. représente une version raffinée du questionnaire d'attitude au travail (Q.A.T.)<sup>4</sup>. Suite à des tests de validité et de fidélité, le Q.A.T. fut jugé apte à mesurer la satisfaction au travail (Larouche, 1977, p.357). Cette version fut toutefois améliorée, l'auteur jugeant que:

certaines échelles du Q.A.T. auraient tout avantage à être soit précisées, soit redéfinies, fusionnées ou tout simplement retranchées. Par voie de conséquence, le Q.A.T. s'avérerait moins lourd à administrer et verrait certes augmenter sa validité et sa fidélité. (Larouche 1977, p.359).

---

<sup>4</sup>document non publié

Lors de cette expérimentation, la version de l'I.S.T. présenté aux sujets est composée de deux parties. La première partie vise à recueillir des informations biographiques; la section A porte sur le sexe du répondant, son âge ainsi que son origine nationale, la section B porte sur la scolarité, la section C et D permettent de tracer un portrait de la situation d'emploi du répondant. La deuxième partie mesure la satisfaction au travail. L'I.S.T. est composé de dix-huit échelles comprenant soixante-douze questions. Chaque échelle est mesurée quatre fois par des questions différentes posées au répondant qui doit indiquer s'il est satisfait ou non des différentes dimensions de son emploi actuel. Une échelle graduée de type Lykert permet au répondant d'indiquer avec une certaine nuance, le niveau de satisfaction qu'il ressent. Selon Larouche (1975, p.97), dans la mesure d'un phénomène comme la satisfaction au travail, il est en effet concevable que le répondant ressente des niveaux relatifs de satisfaction, selon les aspects de l'emploi considérés. L'échelle de l'I.S.T. permet cinq choix de réponses:

- 1) Pas du tout satisfait: c'est-à-dire cet aspect de mon emploi n'est pas du tout ce que j'aimerais qu'il soit.
- 2) Peu satisfait: c'est-à-dire cet aspect de mon emploi n'est pas tout à fait ce que j'aimerais qu'il soit.
- 3) Satisfait: c'est-à-dire cet aspect de mon emploi est ce que j'espérais qu'il soit.

- 4) Très satisfait: c'est-à-dire cet aspect de mon emploi est mieux que  
ce que j'espérais qu'il soit.
- 5) Extrêmement satisfait: c'est-à-dire cet aspect de mon emploi est  
beaucoup mieux que ce que j'espérais qu'il soit.

Tel que mentionné précédemment, l'I.S.T. est composé de 18 facteurs. Chaque facteur est mesuré à l'aide de quatre questions équivalentes. Voici la liste complète de ces 18 facteurs, leur définition ainsi que la répartition des questions par facteur:

- 1) Affectation du personnel : La distribution des tâches selon les  
capacités de tous les travailleurs.  
( 1-19-37-55 )
- 2) Attrait au travail : L'attrait de mon travail.( 2-20-38-56 )
- 3) Autonomie : La liberté que j'ai pour organiser mon  
travail. ( 3-21-39-57 )
- 4) Autorité : Avoir le droit de commander à d'autres  
personnes dans mon travail.  
( 4-22-40-58 )
- 5) Avancement : Mes chances de promotion.( 5-23-41-59 )
- 6) Communication I : L'information que me donne mon supérieur.  
( 6-24-42-60 )
- 7) Communication II : La facilité à communiquer avec mes  
compagnons de travail. ( 7-25-43-61 )

- 8) Condition de travail : Les conditions physiques (exemple: chaleur, aération, bruit, éclairage, espace, etc.) dans mon travail. ( 8-26-44-62 )
- 9) Degré de responsabilité : Les responsabilités que comporte mon emploi. ( 9-27-45-63 )
- 10) Innovation : L'occasion d'employer mes nouvelles méthodes de travail. ( 10-28-46-64 )
- 11) Reconnaissance : La reconnaissance qu'on me témoigne pour un travail bien fait. ( 11-29-47-65 )
- 12) Politique de l'organisation : La façon dont les dirigeants gouvernent l'organisation pour laquelle je travaille. ( 12-30-48-66 )
- 13) Salaire : Le salaire que je reçois pour le travail que j'ai fait. ( 13-31-49-67 )
- 14) Sécurité d'emploi : La permanence de mon emploi. ( 14-31-50-68 )
- 15) Sécurité : Les efforts fait pour m'éviter des accidents de travail. ( 15-32-51-69 )
- 16) Supervision humaine : L'intérêt que porte mon supérieur à ses employés. ( 16-33-52-70 )
- 17) Supervision technique : La compétence technique de mon supérieur. ( 17-34-52-71 )
- 18) Variété : La possibilité de faire du travail varié. ( 18-35-53-72 )

La satisfaction générale s'obtient par la sommation des différents niveaux de satisfaction pour chacun des 18 facteurs énumérés précédemment.

#### 4.2.3 Qualités métrologiques

Tout comme son prédécesseur, le Q.A.T, l'I.S.T. a subi plusieurs tests permettant d'éprouver sa validité et sa fidélité.

Tel que le note Larouche (1977, p.363), l'I.S.T. a été validé surtout en fonction d'une stratégie de validation corrélationnelle ou concurrentielle. Pour ce faire, l'I.S.T. a été administré à 990 sujets provenant de deux groupes professionnels (infirmières et contremaîtres). L'objectif visé par cette procédure était de vérifier si l'I.S.T. avait la capacité de discriminer le niveau de satisfaction au travail de ces deux groupes. Soumis à une analyse de variance simple (test F de signification des différences entre les moyennes), l'I.S.T. a démontré sa capacité à différencier le niveau de satisfaction de ces deux groupes de travailleurs pour 19 des 21 échelles. Les résultats de l'I.S.T. ont été soumis à un test d'homogénéité de la variance (test de Bartlett) qui a permis de démontrer que "12 échelles (...) s'avèrent significativement différentes en ce qui a trait à l'homogénéité des réponses des groupes de personnes impliquées dans cette recherche"(Larouche 1977, p.366).

Un test-retest a permis de mesurer la fidélité de l'inventaire. Le questionnaire fut présenté deux fois à un groupe de contremaîtres (n=71) et à un groupe d'infirmières (n=92) avec un intervalle de six mois entre les deux passations. Cette technique a permis de dévoiler un coefficient de stabilité moyen de .62 (variations de .41 à .75) pour les infirmières et de .51 (variations de .20 à .71) chez les contremaîtres.

La consistance interne de l'instrument a été vérifiée à l'aide d'un test moitié-moitié. Les résultats obtenus permettent d'affirmer que l'I.S.T. possède une consistance interne importante: coefficient moyen de .82 avec un maximum de .93 et un minimum de .68.

Les diverses données précédentes nous permettent d'affirmer que l'I.S.T. présente les qualités métrologiques nécessaires à assurer une quantification valable de la satisfaction au travail.

#### 4.2.4 Cueillette des données

Pour des raisons pratiques, nous n'avons pas entrepris la même démarche pour distribuer les questionnaires (questionnaire de variable contrôle et I.S.T.) aux contremaîtres des deux entreprises.

Pour la compagnie 1, nous avons remis en mains propres aux contremaîtres la majorité des questionnaires lors d'une visite guidée des lieux de production. Nous avons joint aux questionnaires une enveloppe pré-adressée et à port payé. Le taux de réponses se situe à un niveau d'environ de 73%, i.e. 22 questionnaires retournées.

Pour la compagnie 2, les questionnaires ont été remis par le directeur-adjoint du personnel lors d'une rencontre avec les contremaîtres. Nous avons joint aux questionnaires une enveloppe pré-adressée et à port payé. Le taux de réponses se situe à environ 89%, i.e. 25 questionnaires retournés.

#### 4.3 Entrevue

Selon l'hypothèse énoncée, la satisfaction au travail devrait être fonction d'une conception de l'homme telle qu'exprimée par un style de gestion donné. Pour les fins de la présente recherche, nous avons retenu, deux styles de gestion différents. Dans le but d'identifier les deux styles de gestion en présence, une description sommaire des pratiques de gestion des deux compagnies est présentée suivi d'une analyse de celles-ci dans le but d'en faire ressortir les caractéristiques fondamentales.



Il est nécessaire de préciser que l'une des entreprises est syndiquée alors que l'autre entreprise est non-syndiquée. Mais au-delà de ces constatations, la présente recherche ne vise pas à vérifier l'influence de la présence versus l'absence d'un syndicat mais vise plutôt à comparer deux styles de gestions. Voici la démarche employée pour faire ressortir les différences entre les styles de gestion.

Les informations concernant les pratiques de gestion ont été recueillies lors d'une entrevue avec un responsable de la gestion des ressources humaines et ce, pour les deux compagnies visées par la présente recherche. Les mêmes questions étaient adressées aux responsables des deux compagnies. Selon le plan établi, on peut souligner les différences que voici au niveau des diverses pratiques<sup>5</sup>:

---

<sup>5</sup> Compagnie 1 et compagnie 2 désignent les mêmes entreprises tout au long de la démarche.

## **5. Description des pratiques de gestion des ressources humaines**

### **5.1 Pratiques de gestion**

#### **Compagnie 1:**

- **Personnel cadre: pratiques non écrites.**
- **Salariés: Milieu non syndiqué, entente négociée entre les employés et la direction.**

#### **Compagnie 2:**

- **Personnel cadre: pratiques écrites par le siège social.**
- **Salariés: Milieu syndiqué, entente négociée entre le syndicat et la direction.**

#### **Différences:**

**Les pratiques se déroulent dans un cadre beaucoup plus formel pour la compagnie 2 que la compagnie 1. Pour cette dernière, les pratiques sont non écrites en ce qui à trait au personnel cadre alors que pour la compagnie 2, il existe des pratiques écrites provenant du siège social. En ce qui concerne les salariés, à la compagnie 1, les pratiques en cours sont toujours discutables et reposent sur l'acceptation de l'employeur tandis que pour la compagnie 2, l'entente est régie par les dispositions du code du travail.**

## 5.2 Sélection et embauche

### Compagnie 1:

- Débute à l'interne.
- Dans le cas d'un processus à l'interne, on accorde une attention particulière à l'ancienneté mais elle ne représente pas le critère ultime.
- Privilégie les gens de la localité.
- Mise à l'essai du candidat pour une période de 90 jours.
- Le service du personnel réalise l'ensemble de la démarche et fait le choix final lors de l'embauche.

### Compagnie 2:

- Débute à l'interne.
- Dans le cas d'un processus à l'interne, l'ancienneté représente le critère ultime.
- Privilégie les gens de la localité.
- Mise à l'essai du candidat pour une période de 90 jours.
- Le service du personnel réalise l'ensemble de la démarche mais le superviseur du poste à combler fait le choix final.

**Différences:**

Il n'existe pas de différences majeures entre les deux compagnies. Tout au plus, pouvons-nous affirmer qu'au niveau du choix final d'un employé lors de l'embauche, la décision est davantage décentralisée pour la compagnie 2.

**5.3 Evaluation****Compagnie 1:**

- Trois évaluations avant de devenir permanent.
- Suite à l'embauche, l'évaluation à lieu au six mois pendant deux ans.
- Après deux ans, l'évaluation se fait à chaque année.
- Évaluation réalisée par le supérieur.
- Pas de formulaire pré-établi, critères généraux s'inspirant de la culture de l'entreprise

**Compagnie 2:**

- Deux évaluations avant d'être permanent.
- Suite à l'embauche, pas d'évaluation formelle pour les salariés.
- L'évaluation se fait au besoin.
- Évaluation réalisée par le supérieur.
- Formulaire pré-établi.

#### Différences:

A la compagnie 1, l'évaluation se réalise sans formulaire pré-établi ce qui représente une mesure moins formelle que pour la compagnie 2. La structure d'évaluation de la compagnie 1 tend vers une approche développementale parce que plus systémique tandis que celle de la compagnie 2 est davantage sommative, i.e. portée vers la sanction. Les évaluations régulières de la compagnie 1 permettent aux individus de s'ajuster s'ils ne rencontrent pas les objectifs de la compagnie et visent le développement de l'employé. En ce qui concerne la compagnie 2, le nombre moins élevé d'évaluation avant la permanence et les évaluations au besoin suite à l'obtention de celle-ci ne visent pas le développement des salariés. D'ailleurs, tel que l'expression "au besoin" le laisse sous-entendre, cette approche se veut sanctionnelle, i.e. lorsqu'une situation particulière l'exige il y a évaluation et à ce moment, soit l'individu réussit ou soit qu'il échoue.

#### 5.4 Description de tâches

##### Compagnie 1;

- Pas de descriptions de tâches.
- Pas d'organigramme.

**Compagnie 2:**

- Pas de descriptions de tâches.
- Organigramme.

**Différences:**

La présence d'un organigramme pour la compagnie 2 démontre que celle-ci favorise un style de gestion formel et bureaucratique tandis que pour la compagnie 1, le réseau de communication informel est privilégié et favorise la flexibilité.

**5.5 Rémunération****Compagnie 1:**

- Salaire établi en comparaison avec la compétition.
- Prime de rendement pour les cadres.

**Compagnie 2:**

- Salaire établi en comparaison avec la compétition.
- Prime de rendement pour les cadres.

**Différences:**

Aucune différence notable.

## 5.6 Avantages sociaux

### Différences:

Pour la compagnie 1, les avantages sociaux sont établis suite à des discussions avec les dirigeants de la compagnie même s'ils pourraient être imposés. Pour ce qui est de la compagnie 2, les avantages sociaux sont négociés formellement entre l'employeur et le syndicat.

## 6. Analyse des pratiques de gestion des ressources humaines

A la lumière des différences relevées précédemment, la compagnie 2 privilégie un style de gestion formel et bureaucratique tandis que la compagnie 1 s'oriente vers un style de gestion professionnel favorisant la flexibilité et les réseaux informels. On doit noter que ces différences au niveau des styles de gestion sont redevables, selon la littérature, à deux facteurs: soit la grandeur de l'entreprise ou à l'âge de celle-ci.

Généralement, plus une entreprise est grande et plus elle a tendance à être bureaucratique. Ce point de vue est appuyé par Kochan et Katz (1988, p.374): "In their efforts to achieve economies of scale, larger firms find it advantageous to standardize and bureaucratize personnel policies, thereby creating a bureaucratic pattern of personnel administration."

Turcotte (1988,p.152) amène la perspective du cycle de vie pour expliquer la bureaucratisation des organisations. Ce concept de vie suggère que la structure et le système administratif suivent des étapes majeurs de développement, elles mêmes soumises à un cycle de vie. De la naissance d'une organisation(nonbureaucratique) jusqu'à sa maturité(très bureaucratique), celle-ci se bureaucratise graduellement.

Les deux firmes présentées étant sensiblement de la même taille, l'âge plus avancé de la compagnie 2 et l'expansion récente de la compagnie 1 laisse croire que le facteur âge de l'organisation expliquerait cette différence.

Une gestionbureaucratique signifie que les réseaux de communication sont davantage formels, les mécanismes d'évaluation se rapprochent de la sanction et que les pratiques de gestions se déroulent dans un encadrement omniprésent. Tel que le mentionnent Kochan et Katz (1988, p.374) "The bureaucratic pattern is characterized by highly formalized procedures, such as clear (and typically written) policies regarding pay, leaves, promotion, and disciplines."

L'aspect discussion patrons-employés est très présent à la compagnie 1. Comme l'entreprise n'est pas syndiquée, l'ensemble des ententes convenues entre les salariés et la direction reposent sur la nature particulière des rapports qu'ils entretiennent. L'entreprise 1



accorde une attention soutenue à ses ressources humaines malgré les contraintes économiques. Ceci rejoint la définition du style de gestion professionnel:

Fondamentalement le style de gestion professionnel se caractérise par une préoccupation pour l'établissement et le maintien d'un certain équilibre entre les considérations pour l'efficacité, le rendement et la productivité des ressources humaines et une considération pour les sentiments, les besoins et les attentes des individus au travail. Cette dernière considération se manifestait chez les cadres par le souci d'informer ou de consulter la base, voire d'associer les travailleurs à la prise de décision concernant leur travail et l'aménagement de leurs conditions de travail (...). Le style de gestion professionnel prend une autre dimension fortement participative, d'autres diront "démocratique". (Bélanger, Petit, Bergeron 1986, P.9)

Tel que le soulignent Bélanger, Petit et Bergeron (1986, p.10), ce courant de pensée est un prolongement de celui de l'école des relations humaines puisqu'il reprend sensiblement les mêmes thèmes. Donc, lors de l'analyse des résultats nous reprendrons certains thèmes de cette école pour compléter les données concernant le style de gestion professionnel.

L'analyse des diverses pratiques présentées précédemment permet de conclure que le style de gestion de la compagnie 1 est orienté vers le style du gestionnaire professionnel et s'inspire d'une conception de

l'homme s'actualisant tandis que la compagnie 2 tend vers un style de gestion bureaucratique s'inspirant d'une vision économique de l'homme au travail. Nous mettrons le fruit de ces constatations en rapport avec la satisfaction au travail.

## 7. Statistiques

Nous présentons, dans cette partie, les divers tests de signification utilisés pour compiler les données de l'étude.

Pour l'ensemble des échelles de satisfaction au travail et pour la satisfaction globale, nous avons effectué un test "t" de Student<sup>67</sup> (Dayhaw 1966, p.361) entre les moyennes des deux entreprises dans le but d'éprouver la signification de la différence de moyennes. Le seuil de signification a été fixé à  $p=0.05$ . Par ailleurs, nous accepterons une différence de moyenne significative à un seuil de  $p=0.1$ , dans cette éventualité nous concluerons à une tendance.

---

<sup>6</sup>Test "t" unicaudal

<sup>7</sup>La formule utilisée pour le calcul des test "t" se trouve en appendice D.

En ce qui concerne les variables contrôles, nous avons effectué le test du khi-carré (Sanders, Murph et Eng 1984, p.264) dans le but de déterminer l'homogénéité des répondants.

Ces analyses se font à l'aide du programme informatique DBASE III+ (Simpson 1987).

## Chapitre troisième

### Présentation et analyse des résultats

La présente recherche a pour objectif d'étudier la relation qui existe entre la conception de l'homme au travail telle qu'exprimée par un style de gestion et la satisfaction au travail des contremaîtres.

Ce chapitre comprend la présentation et l'analyse des résultats de l'ensemble de la recherche et est composé de deux sections. La première section présente les tendances et les résultats significatifs obtenus pour certaines échelles de satisfaction au travail. En ce qui concerne la structure de cette section, les résultats sont d'abord présentés suivi d'une analyse mettant les échelles significatives ainsi que les tendances en rapport avec le contexte théorique. La deuxième section présente les résultats significatifs obtenus pour les dix-huit échelles ainsi que pour la satisfaction au travail en regard des variables contrôles significatives au test de khi-carré. L'ensemble des résultats concernant les variables de contrôle sont présenté dans l'appendice E.

1. Test-t de Student pour les dix-huit échelles et la satisfaction globale au travail. Tableau à la page suivante.

**Tableau 1**  
**Moyennes, écart-types, t de Student et niveau de signification pour chacun**  
**des dix-huit facteurs. Compagnie 1 et compagnie 2.**

échelles	M1	S1	M2	S2	t	N.S.
1-Affectation du personnel	13.05	2.40	11.96	2.88	1.36	
2-Attrait au travail	14.91	2.75	13.36	3.28	1.70	0.10 <sup>x</sup>
3-Autonomie	15.50	2.46	13.92	3.46	1.74	0.10 <sup>x</sup>
4-Autorité	14.50	2.08	12.96	3.03	1.96	0.10 <sup>x</sup>
5-Avancement	13.77	3.38	11.00	3.16	2.84	0.01 <sup>x</sup>
6-Communication I	12.68	3.90	12.00	3.53	0.62	
7-Communication II	14.00	2.22	14.08	3.29	-0.09	
8-Condition de travail	11.95	2.72	11.12	4.31	0.76	
9-Degré de responsabilité	14.00	2.11	13.40	3.31	0.71	
10-Innovation	14.50	2.84	13.08	3.55	1.47	
11-Reconnaissance	12.50	2.82	11.80	3.35	0.75	
12-Politique de l'organisation	12.86	2.20	12.72	3.02	0.18	
13-Salaire	12.45	2.74	13.32	3.04	-0.99	
14-Sécurité d'emploi	14.18	1.99	14.16	2.65	0.03	
15-Sécurité	13.91	2.07	14.32	2.13	-0.65	
16-Supervision humaine	13.27	2.72	11.92	3.27	1.50	
17-Supervision technique	13.64	2.62	13.32	3.73	0.33	
18-Variété	15.27	2.54	13.28	3.42	2.19	0.05 <sup>x</sup>
Satisfaction au travail	247.23	32.30	231.72	39.58	1.43	

**Légende:**

M1= Moyenne compagnie 1

S1= écart-type compagnie 1

M2= Moyenne compagnie 2

S2= écart-type compagnie 2

t = Test-T de différence de moyennes

N.S.= Niveau de signification

## 2. Présentation et analyse des variables significatives au test-t de Student

Suite à l'application du test "t" de student aux dix-huit facteurs, un facteur s'est révélé significatif à un seuil de signification de  $p=0.01$  et un second à un seuil de  $p=0.05$ , ce qui permet de conclure à une différence de moyennes significative entre les deux compagnies pour ces deux facteurs. Nous observons également que trois facteurs sont significatifs à un seuil de  $p=0.1$ . Pour ces facteurs, nous ferons état d'une tendance plutôt que d'une différence étant donné le seuil de signification. Tel que mentionné précédemment, lors de l'analyse nous reprendrons seulement les facteurs significatifs et les tendances.

Nous débuterons l'analyse par l'échelle "variété". Le tableau 2 de la page suivante présente les données pour cette échelle.

**Tableau 2**  
**Moyennes, écarts-types et nombres pour compagnie 1 et 2**  
**pour l'échelle variété.**

	Compagnie 1	Compagnie 2
Moyenne	15.27	13.28
Ecart-type	2.54	3.42
Nombre N=47	22	25
t=2.1914*0.05		

L'échelle variété s'est avérée significative au test "t" de différence de moyennes. Significative à un seuil de  $p=0.05$ , celle-ci démontre que la différence entre ces deux moyennes ne s'explique pas par le hasard mais est bien due à une variable réelle. Cette affirmation repose sur le fait qu'il y a 5 chances sur 100 que cette différence soit due uniquement au hasard.

Selon le contexte de la présente recherche nous prétendons que cette différence s'explique par les différents styles de gestion en présence. Ainsi, par variété nous entendons la possibilité de faire du travail varié. Si l'on se rapporte aux deux styles de gestion en présence, l'on observe qu'un style de gestion à tendance bureaucratique favorise les structures formelles tandis qu'un style de gestion permissif favorise



davantage la flexibilité. Cette constatation démontre qu'un milieu flexible tel que celui de la compagnie 1 favorise la variété dans le travail en réduisant les structures formelles tandis qu'un milieu à tendance bureaucratique s'oriente davantage vers le cloisonnement des postes. Tel que le mentionne (Robbins 1986, p.360), "la nature sur-spécialisé du travail rendait celui-ci ennuyant et sans défi."<sup>9</sup> Cette affirmation fait référence à l'organisation du travail tel que préconisée par Taylor, organisation qui s'inspire d'une conception économique de l'homme au travail.

S'inspirant de la même conception de l'homme au travail que Taylor, la compagnie 2 reprend certains éléments de cette théorie (scientific management) qui, en privilégiant la spécialisation, limitent la variété possible dans l'exécution du travail, ce qui explique la différence entre les deux compagnies. Fait surprenant, cette tendance est observable même si les deux compagnies n'ont pas de description de tâches. Ainsi, les contremaîtres évoluant dans un contexte de style de gestion professionnel éprouvent une satisfaction au travail plus grande pour le facteur "variété" que les contremaîtres évoluant dans un contexte de style de gestion bureaucratique, ce qui a pour effet de renforcer l'hypothèse énoncée par la présente recherche.

---

<sup>9</sup> Voir p.13 du présent mémoire.

La deuxième échelle significative concerne l'aspect "avancement" de la satisfaction au travail. Le tableau suivant présente les résultats pour cette échelle.

Tableau 3  
Moyennes, écarts-types et nombres pour compagnie 1 et 2  
pour l'échelle avancement.

	Compagnie 1	Compagnie 2
Moyenne	13.77	11.00
Ecart-type	3.38	3.16
Nombre	22	25
$t=2.84 * 0.01$		

La différence de moyennes la plus notable ayant été observée concerne l'échelle avancement. Ce résultat, significatif à  $p=0.01$ , démontre clairement que la différence de moyennes observée pour cette échelle n'est pas due au hasard mais à un facteur réel. Lorsque l'on tente d'expliquer cette différence de moyenne en rapport avec le contexte théorique de la présente recherche, l'on remarque que cette différence se justifie par le fait qu'un style de gestion bureaucratique, à structure formelle, devrait limiter la progression des individus à l'intérieur de la compagnie. Bien souvent dans ce type de compagnie, l'ancienneté représente le critère ultime et immuable de promotion ce qui a pour effet de limiter, du moins à court terme et moyen terme, les perspectives d'avancement perçues par

l'individu. De plus, dans le cas de la compagnie 2, ce critère est négocié entre les employeurs et le syndicat et est donc peu flexible.

Dans le cas de la compagnie 1, l'ancienneté représente un critère privilégié mais non ultime. Ceci signifie qu'à compétence équivalente, le candidat possédant le plus d'ancienneté sera choisi pour le poste à combler. Dans ce cas-ci, l'employeur se garde une certaine marge de manoeuvre pour choisir le candidat répondant le plus aux exigences du poste. Dans ces circonstances, un contremaître à la compagnie 1 percevra ses possibilités d'avancement de façon plus favorable qu'un contremaître de la compagnie 2.

Un contremaître évoluant dans un milieu de travail à style de gestion bureaucratique sera donc moins satisfait pour l'échelle "avancement" qu'un contremaître évoluant dans une entreprise à style de gestion professionnel.

A la lumière de certaines données du schéma expérimental, il serait possible de nuancer cette affirmation. La mention à l'effet que la compagnie 1 a connu une forte expansion au cours des dernières années pourrait aussi servir de justification à une telle différence de moyennes au niveau de l'échelle "avancement". Cette hypothèse sera approfondie et vérifiée lors de l'analyse des variables contrôles.

Les trois échelles suivantes sont significatives à un seuil de 0.1. Un tel seuil de signification ne permet pas de conclure à une différence de moyennes à proprement dit mais plutôt à une tendance.

Le tableau suivant présente les données pour l'échelle "attrait au travail".

Tableau 4  
Moyennes, écarts-types et nombres pour compagnie 1 et 2  
pour l'échelle attrait au travail.

	Compagnie 1	Compagnie 2
Moyenne	14.91	13.36
Ecart-type	2.75	3.28
Nombre	22	25
$t=1.70 * 0.10$		

La définition de l'échelle "attrait au travail" est: l'attrait de mon travail. Cette définition réfère directement à l'intérêt que porte l'individu à son de travail. Tel que mentionné précédemment lors de l'analyse du facteur variété, la compagnie 2 présente des structures formelles. Ces structures formelles peuvent avoir pour effet de limiter la variété des tâches pour un poste donné. D'ailleurs, il existe un lien entre certains éléments de l'analyse de l'échelle "variété" et la présente échelle. Tel que mentionné précédemment, les pratiques de gestion

s'inspirant d'une conception économique de l'homme au travail privilégie la spécialisation. A cet effet, Robbins (1986)<sup>9</sup> mentionne que la nature spécialisée du travail (propre à une conception économique) rend celui-ci ennuyeux et sans défi. Cette nature spécialisée du travail a pour effet de limiter la satisfaction au travail des contremaîtres de la compagnie 1 pour l'échelle "attrait au travail".

De par sa structure moins formelle, la compagnie 1 offre aux travailleurs la possibilité d'exécuter plusieurs tâches différentes. Cette façon de faire a pour but de privilégier la flexibilité. Les travailleurs de la compagnie 1 se font offrir la possibilité d'exécuter plusieurs tâches, ce qui augmente l'attrait qu'ils éprouvent pour leur travail.

Donc, si une compagnie s'inspire d'une conception professionnelle de l'homme au travail, les travailleurs éprouveront une satisfaction plus grande sur le facteur attrait au travail que les travailleurs d'une compagnie s'inspirant d'une conception économique de l'homme au travail.

La seconde échelle exprimant une tendance concerne l'aspect "autonomie" de la satisfaction au travail. Le tableau suivant présente les résultats pour cette échelle.

---

<sup>9</sup> Voir p.13 du présent mémoire.

Tableau 5  
Moyennes, écarts-types et nombres pour compagnie 1 et 2  
pour l'échelle autonomie.

	Compagnie 1	Compagnie 2
Moyenne	15.50	13.92
Ecart-type	2.46	3.46
Nombre	22	25
t=1.74 *0.10		

Cette échelle, significative à un seuil de 0.1, est définie comme étant "la liberté que j'ai pour organiser mon travail". Tel que le laisse entendre l'analyse des politiques, une structure formelle et bureaucratique laisse beaucoup moins de latitude aux travailleurs qu'une entreprise ne favorisant pas les structures formelles.

Les deux entreprises visent à orienter les prestations de travail de leurs employés de façon à atteindre leurs objectifs organisationnels. Toutefois, s'appuyant sur des conceptions de l'homme à l'opposé l'une de l'autre, soit économique et développementale, les mesures prises pour orienter ces prestations sont différentes. L'une, s'appuyant sur une conception à consonance négative de l'homme au travail, privilégie les structures formelles de façon à laisser le moins de latitude au travailleur. Selon cette conception de l'homme au travail, qui dit

autonomie dit perte de prestations en faveur de l'entreprise. Donc, les structures compensent le manque de bon vouloir des travailleurs. L'autre, s'appuyant sur une conception développementale de l'homme au travail, considère que la nature même de l'individu au travail l'amène à orienter ses prestations de travail de façon à atteindre les objectifs organisationnels. En favorisant l'autonomie des travailleurs, on leur permet de contribuer aux objectifs de l'organisation.

D'ailleurs, les postulats de la théorie XY de McGregor permettent de confirmer l'analyse précédente. Une conception économique de l'homme au travail tel que préconisée par la compagnie 2 reprend les postulats de la théorie X de McGregor<sup>10</sup>. Il va de soi que s'inspirant, d'une telle conception de l'homme au travail, le style de gestion préconisé par la compagnie 2 ne favorise pas l'autonomie des travailleurs. Les structures formelles ainsi que l'approche sanctionnelle ont avant tout pour but de contrer les aversions des travailleurs envers leur travail dans le but de mobiliser leurs actions vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

La compagnie 1 quant à elle, intègre les réseaux informels à l'ensemble de sa pratique ce qui témoigne d'une conception développementale de l'individu au travail et s'inspire d'une conception de

---

<sup>10</sup> Voir p.14 du présent mémoire.

l'homme au travail correspondant au postulat de la théorie Y de McGregor<sup>11</sup>. Selon cette théorie, l'individu moyen, entre autres, est capable de s'autocontrôler et l'effort physique ou mental est aussi naturel que le jeu ou le repos. Les dirigeants de la compagnie 1 ne recherchent pas l'établissement d'une structure formelle qui aurait pour but de contrôler les travailleurs mais, s'appuyant sur une conception développementale de l'homme au travail, favorisent davantage l'autocontrôle et les ressources des individus. Pour ces raisons, un tel style de gestion favorise l'autonomie des travailleurs ce qui explique la tendance exprimée.

La troisième et dernière tendance observée concerne l'échelle autorité. Le tableau suivant présente les résultats pour cette échelle.

**Tableau 6**  
**Moyennes, écarts-types et nombres pour compagnie 1 et 2**  
**pour l'échelle autorité**

	Compagnie 1	Compagnie 2
Moyenne	14.50	12.96
Ecart-type	2.08	3.04
Nombre	22	25
t=1.96 *0.10		

---

<sup>11</sup> Voir p.17 du présent mémoire.



La définition de cette échelle est: avoir le droit de commander à d'autres personnes dans mon travail. Tel que souligné dans le schéma expérimental, la population visée par la présente expérimentation est composée exclusivement de contremaîtres. Ce poste de cadre de premier niveau a généralement comme fonction première la supervision d'un certain nombre de travailleurs. Il est surprenant de constater qu'il existe une tendance voulant différencier les moyennes des deux entreprises; la nature du poste étant fondamentalement la même, les contremaîtres des deux compagnies devraient être satisfaits du droit de commander à d'autres personnes.

Cette différence pourrait s'expliquer, en partie, par le fait qu'une conception de l'homme au travail s'inspirant de la théorie Y de McGregor considère que l'individu assume et recherche les responsabilités (voir p.11). Il est fort possible que les cadres intermédiaires délèguent suffisamment d'autorité aux contremaîtres pour qu'ils se sentent valorisés. D'ailleurs à cet effet, Bélanger, Petit et Bergeron mentionnent que ces enseignements (écoles des relations humaines) ont surtout touché les cadres intermédiaires et de premier palier qui trouvaient là un moyen de revaloriser leur statut et de faire accepter plus facilement les directives et les exigences de la direction.

En ce qui concerne la compagnie 2, le style de gestion bureaucratique ainsi que l'approche sanctionnelle limitent la satisfaction perçue par les

contremaîtres. Ceux-ci ont à s'occuper du contrôle et de la transmission des directives émanant de la direction générale et se doivent de respecter les structures en place. Ce rôle est d'autant plus exigeant qu'il n'apporte pas beaucoup de valorisation et que les rapports avec les travailleurs sont souvent tendus. Cette situation amène les contremaîtres de la compagnie 2 à être moins satisfaits de leur situation en ce qui concerne l'échelle autorité.

L'individu occupant le poste de contremaître dans une compagnie au style permissif ou même au style professionnel risque d'être davantage satisfait sur l'échelle autorité qu'un individu qui occupe le poste de contremaître dans une entreprise au style bureaucratique et ce, indépendamment du nombre de personnes à diriger mais concerne plutôt la nature même du rôle joué par le contremaître.

Tel que nous l'avons démontré lors de l'analyse des échelles significatives au test de différence de moyennes et de celles relevant une tendance, certaines caractéristiques propres aux deux styles de gestion en présence permettent d'expliquer les différences de moyennes observées pour les différentes échelles de satisfaction au travail. Bien que la satisfaction globale au travail ne se retrouve pas dans les résultats significatifs, l'on remarque que les moyennes les plus élevées pour les différentes échelles significatives concernent la compagnie 1, ce qui va dans le sens de l'hypothèse énoncée.

Cette situation s'explique par le fait qu'un style de gestion professionnel, de part les pratiques de gestion préconisées, rencontre les valeurs des individus. De la même façon, les pratiques de gestion alimentées d'un style bureaucratique ne permettent pas d'atteindre la concordance entre la personnalité des individus au travail et le milieu de travail, ce qui explique les moyennes moins élevées pour la compagnie 2 sur les échelles significatives. Face à ces constatations, il nous apparaît logique d'affirmer que notre hypothèse de recherche est partiellement confirmée.

La section suivante permettra de déterminer si certaines variables démographiques ont une influence sur la satisfaction au travail des contremaîtres.

### 3. Présentation et analyse des résultats au test de différence de moyennes pour les dix-huit échelles pour les variables contrôles significatives au test du khi-carré

La présente section a pour but de présenter les résultats significatifs au test de différence de moyennes pour les dix-huit échelles et la satisfactions globale au travail en regard de certains sous-groupes identifiés lors de l'analyse des variables contrôles vérifiés à l'aide du test du khi-carré. Cette démarche a été rendue nécessaire lorsqu'une

différence au niveau de la distribution des répondants a été observée pour certaines variables contrôles. Ce manque d'homogénéité quant à la façon de répondre justifie que l'on reprenne nos tests de différence de moyennes entre nos deux compagnies de façon à déterminer si ces variables ont des répercussions sur les résultats de satisfaction au travail.

Les variables contrôles significatives au test du khi-carré sont: l'âge, la durée à l'emploi de l'organisation et l'ancienneté au poste actuel. Pour chaque variable contrôle significative, nous débuterons par la présentation du tableau de contingence avant regroupements suivi du tableau après regroupements et ce, pour les trois variables significatives. Il est important de préciser que, dans le but de respecter certaines normes statistiques, il a été nécessaire de regrouper certaines catégories de façon à assurer une fréquence théorique supérieure à 5. Par la suite, nous présenterons les échelles de satisfaction au travail significatives et les tendances obtenues suite à un test "t" entre les deux entreprises pour les différents échantillons déterminés suite au regroupement. Cette démarche sera la même pour les trois variables de contrôle significatives. Suite à la présentation de l'ensemble de ces résultats, nous en ferons l'analyse. L'ensemble des résultats concernant les variables de contrôle sont présentés en appendice. (Appendice E: Variables contrôles avant regroupement. Appendice F: Variables contrôles ayant fait l'objet de regroupement et khi-carré respectif. Appendice G: Test-t pour les dix-huit échelles et la satisfaction globale en regard des

sous-groupes déterminés suite à l'analyse des variables contrôles significatives au test du khi-carré.)

La première variable contrôle présentée est la variable contrôle âge. Le tableau de la page suivante présente la distribution des sujets quant à cette variable.

Tableau 7  
Distribution des sujets en fonction de la  
variable contrôle âge

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	0-20 ans	20-25 ans	26-30 ans	31-35 ans	36-40 ans	41-45 ans	46-50 ans	51-60 ans	+61 ans
Comp.1 N=22	0	3	2	6	5	5	1	0	0
Comp.2 N=25	0	0	2	4	5	6	3	5	0

Les regroupements retenus pour cette variable contrôle sont 40 ans et moins ainsi que 41 ans et plus et ce, pour les deux entreprises. Le tableau suivant présente le nombre de répondants pour chaque regroupement, le pourcentage que représente cet l'échantillon face à la population globale de l'entreprise ainsi que le résultat au test du khi-carré.

**Tableau 8**  
**Distribution et pourcentage des sujets après**  
**regroupements pour la variable contrôle âge.**

	40 ans et moins	41 ans et plus
Compagnie 1	16	6
N=22	73%	27%
Compagnie 2	11	14
N=25	44%	56%
Population total	27	20
N=47	57%	43%
khi-carré 3.95 *0.05		

Par la suite, nous avons effectué un test "t" de Student entre les deux entreprises en fonction des deux catégories d'âge de façon à déterminer les échelles de satisfaction au travail sont influencées par l'âge. Pour les 40 ans et moins, les échelles significatives à 0.05 sont: attrait au travail, autonomie, autorité et avancement. De plus, la différence de moyennes est significative pour les 40 ans et moins au niveau de la satisfaction globale au travail. Les échelles significatives à 0.1 sont: communication I, innovation, reconnaissance, supervision technique et variété. Le tableau de la page suivante présente l'ensemble de ces résultats.

**Tableau 9**  
**Moyennes, écart-types, "t" de Student et niveau de signification pour les**  
**échelles significatives au test de différence de moyenne pour les 40 ans**  
**et moins. Compagnie 1 et compagnie 2.**

<b>échelles</b>	<b>M1</b>	<b>S1</b>	<b>M2</b>	<b>S2</b>	<b>T</b>	<b>N.S.</b>
2-Attrait au travail	15.62	2.55	12.82	3.66	2.24	0.05
3-Autonomie	16.44	1.84	12.91	3.73	2.81	0.02
4-Autorité	14.88	2.12	12.45	3.23	2.26	0.05
5-Avancement	13.94	3.78	9.82	2.95	2.90	0.02
6-Communication I	13.75	3.58	10.55	3.58	2.08	0.10
10-Innovation	14.81	3.09	12.09	4.19	1.83	0.10
11-Reconnaissance	12.94	3.09	10.45	3.03	1.75	0.10
17-Supervision technique	13.94	2.66	11.09	3.42	2.03	0.10
18-Variété	15.75	2.56	13.09	3.90	2.05	0.10
Satisfaction au travail	252.25	34.00	218.82	33.48	2.32	0.05

**Légende:**

**M1= Moyenne compagnie 1**

**S1= écart-type compagnie 1**

**M2= Moyenne compagnie 2**

**S2= écart-type compagnie 2**

**T = Test-T de différence de moyennes**

**N.S.= Niveau de signification**

Tel que nous le constatons, à l'exception de l'échelle variété qui est significative à 0.1, l'ensemble des échelles significatives à 0.05 sont les mêmes que celles de la section précédente portant sur les résultats globaux. Il faut donc souligner que ces résultats globaux sont fortement influencés par l'âge des répondants. Ces résultats sont particulièrement marquants si l'on considère que les 40 ans et moins représentent 73% de la

population de la compagnie 1 tandis qu'ils représentent 44% de la population de la compagnie 2 et 57% de la population totale. Au total, 9 échelles sur 18 en plus de la satisfaction globale sont soit significatives ou dénotent une tendance. L'influence de ce facteur sur les résultats de la satisfaction au travail est très marquée.

En ce qui concerne les 40 ans et plus, seulement l'échelle "communication I" ( $p=0.01$ ) s'est avérée significative au test "t" de différence de moyennes. Le tableau suivant présente les résultats concernant cette échelle.

**Tableau 10**  
Moyennes, écart-types, "t" de Student et niveau de signification pour les échelles significatives au test de différence de moyennes pour les 41 ans et plus. Compagnie 1 et compagnie 2.

échelle	M1	S1	M2	S2	T	N.S.
6-Communication I	9.83	3.24	13.14	3.04	-2.05	0.05

Légende:

M1= Moyenne compagnie 1

S1= écart-type compagnie 1

M2= Moyenne compagnie 2

S2= écart-type compagnie 2

T = Test-T de différence de moyennes

N.S.= Niveau de signification

Si l'on considère les 41 ans et plus, une seule échelle est significative au test "t" de Student, soit l'échelle "communication



$t'(p=0.05)$ . Fait particulier, ce " $t$ " de Student est inversé, i.e. que la compagnie 2 obtient une moyenne plus élevée que la compagnie 1 pour cet aspect de la satisfaction au travail. Une explication possible est que les 41 ans et plus de la compagnie 2 considèrent que le style bureaucratique, en mettant l'accent sur les structures formelles, permet d'obtenir suffisamment d'informations de la part des supérieurs.

Suite à l'analyse de la variable contrôle âge, un aspect en particulier retient notre attention; les candidats de moins de 40 ans sont satisfaits sur plus d'échelles que les candidats de plus de 41 ans. Ce résultat est contraire à ce que l'on retrouve dans la littérature concernant cet aspect. Soal et Knight (1988, p.348) citent une recherche longitudinale réalisée par Weaver (1980) s'échelonnant de 1972 à 1978 dans laquelle on constate une évolution linéaire de la satisfaction au travail avec l'âge, i.e. que la satisfaction au travail est plus élevée pour les candidats les plus âgés que pour ceux en début de carrière. Luthans et Thomas (1989) emploient une courbe curvilinéaire pour décrire l'évolution de la satisfaction au travail avec l'âge; les travailleurs auraient tendance à être satisfaits en début de carrière, moins satisfaits au milieu de celle-ci et retrouveraient un niveau de satisfaction plus élevé à l'aube de leur retraite.

Ces résultats ne rejoignent pas ceux observés par la présente recherche. D'ailleurs, aucun élément du contexte théorique ne permet

d'expliquer cette particularité. Tout au plus, à ce stade-ci de l'analyse, pouvons nous avancer l'explication suivante: les plus jeunes travailleurs seraient davantage influencés par les styles de gestions en présence. Cette hypothèse expliquerait que l'on retrouve de nombreuses échelles significatives au test de différence de moyenne pour les moins de 40 ans et seulement une échelle significative pour les 41 ans et plus. Nous approfondirons cette hypothèse ultérieurement.

La seconde variable contrôle significative au test du khi-carré est la variable durée à l'emploi de l'organisation. Le tableau suivant nous présente la distribution des répondants pour cette variable.

Tableau 11  
Distribution des sujets en fonction de la variable contrôle  
ancienneté dans l'organisation.

	0-1 an	1-3 ans	4-6 ans	7-9 ans	10-14 ans	15-20 ans	+20 ans
Comp. 1 N=22	0	4	2	0	5	7	4
Comp.2 N=25	0	0	3	2	4	4	12

Les regroupements retenus pour cette variable sont 19 ans et moins à l'emploi de l'organisation et 20 ans et plus. Le tableau suivant présente le nombre de candidats par regroupement ainsi que le pourcentage qu'ils représentent face à l'ensemble de la population de l'entreprise et face la population totale. Le résultat au test du khi-carré est également présenté.

**Tableau 12**  
Distribution et pourcentage des répondants après regroupements pour la variable contrôle durée à l'emploi de l'organisation.

	19 ans et moins	20 ans et plus
Comp.1	18	4
N=22	82%	18%
Comp.2	13	12
N=25	52%	48%
Population	31	16
N=47	66%	34%
khi-carré 4.63 * 0.05		

En tenant compte des regroupements précédents, nous avons effectué des tests de différence de moyennes. Pour les 19 ans et moins à l'emploi de l'organisation, les échelles de satisfaction significatives ( $p=0.05$ ) au test de différence de moyenne entre les deux compagnies sont les échelles "avancement" et "communication I". Les résultats aux échelles "autorité" et "variété" permettent de relever une tendance ( $p=0.1$ ) voulant

différencier les moyennes. Le tableau suivant présente l'ensemble de ces résultats.

**Tableau 13**  
Moyennes, écart-types, "t" de Student et niveau de signification pour les échelles significatives au test de différence de moyennes pour les 19 ans et moins à l'emploi de l'organisation. Compagnie 1 et compagnie 2.

échelles	M1	S1	M2	S2	T	N.S.
4-Autorité	14.56	2.19	12.62	3.10	1.97	0.10
5-Avancement	13.72	3.62	10.62	3.32	2.36	0.05
6-Communication I	13.61	3.40	10.85	3.46	2.14	0.05
18-Variété	15.33	2.69	13.23	3.60	1.80	0.10

Légende:

M1= Moyenne compagnie 1

S1= écart-type compagnie 1

M2= Moyenne compagnie 2

S2= écart-type compagnie 2

T = Test-T de différence de moyennes

N.S.= Niveau de signification

Tout comme pour la variable contrôle précédente, nous retrouvons certaines échelles qui se sont révélées significatives lors des tests de différence de moyennes sur la population totale à l'exception d'une seule, "communication I".

En ce qui concerne les 20 ans et plus à l'emploi de l'organisation, seulement l'échelle "communication I" est significative à un niveau de 5%. L'échelle sécurité au travail est significative, quant à elle, à  $p=0.10$ . Le tableau suivant présente les résultats pour ces deux échelles en fonction de la durée à l'emploi de l'organisation.

**Tableau 14**  
Moyennes, écart-types, "t" de Student et niveau de signification pour les échelles significatives au test de différence de moyennes pour les 20 ans et plus à l'emploi de l'organisation. Compagnie 1 et compagnie 2.

échelles	M1	S1	M2	S2	T	N.S.
6-Communication I	8.50	3.20	13.25	3.17	-2.42	0.05
15-Sécurité au travail	16.00	0.71	13.92	1.93	1.97	0.10

Légende:

M1= Moyenne compagnie 1

S1= écart-type compagnie 1

M2= Moyenne compagnie 2

S2= écart-type compagnie 2

T = Test-T de différence de moyennes

N.S.= Niveau de signification

Une fois de plus nous retrouvons, pour l'échelle "communication I", une différence de moyennes significative. Tout comme pour la variable contrôle précédente, ce test "t" de Student est inversé, i.e. que la moyenne de la compagnie 2 est plus élevée que celle de la compagnie 1. Si l'on considère que pour les 19 ans et moins nous observons aussi une différence de moyenne significative mais positive cette fois, on peut conclure à une

différence marquée de perception entre les deux groupes d'ancienneté quant à cet aspect de la satisfaction au travail. Les contremaîtres de moins de 19 ans d'ancienneté de la compagnie 1 sont satisfaits de cet aspect de leur emploi tandis que ceux de plus de 20 ans d'ancienneté ne le sont pas comparativement à leur homologues de la compagnie 2. Le contraire s'observe pour la compagnie 2. Alors que les contremaîtres de 19 ans et moins ne sont pas satisfaits de cet aspect de leur emploi comparativement à leurs homologues de la compagnie 1, ceux de plus de 20 ans d'ancienneté le sont.

Une explication possible à cette différence de perception entre les deux groupes d'ancienneté pour l'aspect communication serait que les jeunes contremaîtres privilégient la communication informelle telle que pratiquée par la compagnie 1 tandis que les contremaîtres plus âgés privilégient les réseaux de communication formels.

La troisième et dernière variable contrôle significative au test du khi-carré est la variable ancienneté au poste actuel. Les résultats pour cette variable sont présentés dans le tableau 15 de la page suivante.

Tableau 15  
Distribution des sujets en fonction de la variable  
contrôle ancienneté au poste actuel

	0-1 an	1-3 ans	4-6 ans	7-9 ans	10-14 ans	15-20 ans	+20 ans
Comp. 1 N=22	3	5	8	3	2	1	0
Comp.2 N=25	1	7	5	2	4	3	3

Une fréquence théorique supérieure à 5 étant nécessaire, nous avons dû effectuer certains regroupements. Les regroupements choisis permettent d'obtenir, tout comme les deux précédents, un tableau de contingence 2X2. Nous avons regroupé les candidats ayant moins de 9 ans d'expérience et ceux ayant plus de 10 ans d'ancienneté au poste actuel. Le tableau 16 de la page suivante présente le nombre de répondants pour chaque regroupement, le pourcentage face à l'échantillon globale de l'entreprise ainsi que le résultat au test du khi-carré.

**Tableau 16**  
**Distribution et pourcentage des répondants après regroupements pour la**  
**variable contrôle ancienneté au poste actuel.**

	9 ans et moins	10 ans et plus
Compagnie 1	19	3
N=22	86%	14%
Compagnie 2	15	10
N=25	60%	40%
Population	34	13
N=47	72%	28%
khi-carré 4.06 *0.05		

En tenant compte de l'ancienneté à l'emploi, une seule échelle s'est avérée significative au test de différence de moyennes et ce, pour les deux regroupements. Significative à  $p=0.01$ , l'échelle "avancement" démontre une différence de moyennes entre les deux compagnies pour les contremaîtres ayant moins de 9 ans d'ancienneté.



Tableau 17  
Moyennes, écart-types, "t" de Student et niveau de signification pour les échelles significatives au test de différence de moyennes pour les 9 ans et moins d'ancienneté au poste actuel. Compagnie 1 et compagnie 2.

échelles	M1	S1	M2	S2	T	N.S.
5	14.05	3.32	10.60	3.26	2.95	0.01

**Légende:**

M1= Moyenne compagnie 1

S1= écart-type compagnie 1

M2= Moyenne compagnie 2

S2= écart-type compagnie 2

T = Test-T de différence de moyennes

N.S.= Niveau de signification

Le fait que l'échelle "avancement" soit significative au test de différence de moyennes entre les deux compagnies pour les contremaîtres ayant 9 ans et moins d'ancienneté à ce poste ainsi que pour ceux ayant 19 ans et moins d'ancienneté dans l'organisation et pour ceux de 40 ans et moins laisse entrevoir une explication possible reliée au contexte particulier de la compagnie 1. Lors de l'analyse de l'échelle "avancement" réalisée dans la section des résultats globaux, nous avons avancé pour expliquer la satisfaction au travail plus élevée des contremaîtres de la compagnie 1 pour cette échelle, l'hypothèse que la forte expansion réalisée par cette compagnie au cours des dernières années n'est pas étrangère à ce résultat. Tel que mentionné lors de la description des entreprises dans le schéma expérimental, la compagnie 1 a connu une forte expansion au cours des dernières années. Cette expansion rapide a probablement amené la

nécessité de faire gravir plus rapidement les échelons à certains candidats pour qu'ils deviennent contremaîtres. Normalement, ces candidats auraient dû attendre plusieurs années avant d'accéder à ce poste de responsabilités. Lorsque questionnés sur cette échelle, il est prévisible que ceux-ci soient présentement satisfaits de cet aspect de leur emploi. Donc, le contexte d'expansion de la compagnie 1 semble expliquer la différence de moyennes pour l'échelle avancement.

Lorsque nous considérons l'ensemble des résultats concernant les variable contrôle de façon à avoir une vision d'ensemble de la situation, nous observons que:

- Les trois variables contrôles significatives touchent des événements de durée, soit la durée de vie, à l'entreprise et au poste.
- La majorité des résultats significatifs aux test de différence de moyennes le sont pour les candidats ayant 40 ans et moins, 19 ans et moins d'ancienneté dans l'organisation ainsi que 9 ans et moins d'ancienneté au poste actuel.
- L'ensemble des résultats significatifs lors de l'analyse globale le sont aussi lors de l'analyse pour les 40 ans et moins (sauf un qui dénote une tendance).
- Pour les 40 ans et moins, la moitié des échelles en plus de la satisfaction globale sont significatives ou dénotent une tendance tandis que pour les

41 ans et plus, une seule échelle est significative. Ceci nous permet d'avancer que les 41 ans et plus renaient la population totale et que, n'eut été de ce fait, nous aurions observé davantage d'échelles significatives au test de différence de moyennes pour l'ensemble de la population.

#### 4. Analyse des résultats de l'ensemble de la recherche

Tel que mentionné suite à la présentation des résultats globaux, notre hypothèse de recherche est partiellement confirmée. Cette hypothèse affirme que plus une organisation de travail a une conception de l'homme au travail se rapprochant de l'homme complexe, plus grande est la satisfaction au travail des contremaîtres. A la lumière des nouveaux éléments dévoilés lors de l'analyse des variables contrôles, il est nécessaire de nuancer les résultats de la présente recherche. Tel que le démontrent les résultats, les contremaîtres de moins de 40 ans confirment l'hypothèse de recherche tandis que ceux de plus de 41 ans l'infirmement.

La découverte de cette particularité fait ressortir une tendance intéressante à l'effet que les 40 ans et moins sont davantage influencés par les styles de gestion en présence que les 41 ans et plus. Cette hypothèse serait appuyée par le fait que l'on ne retrouve qu'une seule

différence de moyennes significative pour les 41 ans et plus, qui pourtant se retrouvent dans le même contexte expérimental.

Si tel est le cas, cette affirmation pourrait avoir de nombreuses implications au niveau des pratiques de gestion à préconiser par les compagnies. Avant d'approfondir une telle éventualité, il est nécessaire de présenter certains éléments majeurs permettant d'expliquer la satisfaction au travail plus élevée pour les contremaîtres de la compagnie 1. Tel que le mentionne la théorie de l'ajustement au travail l'individu, la satisfaction au travail d'un individu est tributaire de la concordance entre ses valeurs de l'individu (et ses besoins) et les caractéristiques de son travail.

En faisant référence aux résultats de la recherche d'Elton Mayo à la Western Electric, Bélanger, Petit et Bergeron (1986) mentionnent que l'individu ne cherche pas uniquement par son travail à satisfaire des besoins d'ordre physique ou économique mais surtout un besoin d'affiliation ou d'appartenance sociale. Cette affirmation représente un des postulats de base de l'école des relations humaines. Il est nécessaire de mentionner que les thèmes principaux de cette école de pensée sont repris par le style de gestion professionnel, style de gestion qui s'inspire d'une conception de l'homme s'actualisant.

Tel que souligné lors de la description des entreprises, la culture de la compagnie 1 est caractérisée par une très forte identification des travailleurs à l'entreprise et aux dirigeants. Une telle culture permet de satisfaire aux besoins d'affiliation des travailleurs ce qui a une répercussion directe sur l'attrait qu'ils portent à leur travail. La compagnie 2, quant à elle, s'inspire d'une conception économique de l'homme au travail qui considère l'individu comme un bien de production. Ce type d'organisation met l'accent sur la productivité au détriment des besoins des individus qui la composent ce qui limite l'attrait que portent les individus à leur travail.

En privilégiant l'appartenance à l'entreprise, la compagnie 1 favorise la satisfaction au travail tandis que les pratiques de la compagnie 2 ne permet pas de satisfaire les valeurs de ses contremaîtres. Cet aspect permet d'expliquer les différences de moyennes significatives entre les deux compagnies mais il n'explique pas pourquoi ces différences de moyennes sont marqués pour les moins de 40 ans et peu marqués pour les 41 ans et plus.

Une cause majeure à cette différence est que la présente recherche s'adresse à des contremaîtres qui ont, pour la plupart, un certain âge. L'organisation de travail est un monde artificiel et aléatoire. Dans le but d'orienter la contribution des travailleurs vers la rencontre des objectifs de l'organisation, certaines pratiques de gestion sont développées. La

satisfaction au travail du jeune travailleur serait fortement influencée par les pratiques de gestion. De plus, si la culture de l'entreprise lui permettrait de rencontrer une de ses valeurs de base, i.e. le désir d'appartenance, il s'identifierait à l'entreprise et il se calquerait aux objectifs de celles-ci.

Par le biais de diverses expériences et au fur et à mesure qu'il avancerait en âge, le travailleur prendrait graduellement conscience que la gestion est un monde artificiel, il se forgerait alors sa propre opinion de la situation de travail et serait donc beaucoup moins influencé par le style de gestion en présence. Tel que le mentionne Houde (1986) en parlant de la théorie développementale de Neugarten;

Au mitan de la vie, une des caractéristiques du "self" est de se préoccuper davantage de son expérience passée et de tenter de l'interpréter. Or l'individu est actif dans ses transactions avec l'environnement car il sélectionne, manipule, contrôle son expérience dans différent contexte de vie (corps, famille, carrière). C'est une façon de dire que l'individu est créateur de son "self"...(p.51)

L'individu avançant en âge prend de plus en plus conscience de sa propre identité, de son environnement et adopte un regard critique face aux situations qui l'entourent. Ses valeurs changent ainsi que ses besoins. En faisant le lien avec notre analyse, nous avançons que

l'individu prendrait conscience de l'aspect artificiel de l'organisation et se forgerait sa propre opinion de son milieu de travail. Il constaterait alors que, même si les pratiques de gestion préconisées par sa compagnie lui apportent quelques bienfaits, celles-ci ne seraient que parties d'une vaste mise en scène visant à orienter sa prestation de travail dans le sens que l'entreprise désire. Les caractéristiques de son travail qui auparavant permettaient de le satisfaire ne seraient plus adéquates car il aurait évolué, ses valeurs auraient changé. En avançant en âge, l'individu évoluerait mais l'entreprise ne s'ajusterait pas à ce changement de valeurs chez les travailleurs plus âgés. Les pratiques de gestion ne seraient donc pas adaptées aux valeurs des travailleurs plus âgés faisant face à une nouvelle réalité.

En extrapolant, on pourrait même avancer qu'en vieillissant, l'individu bureaucratise sa vie, i.e. que de part l'expérience acquise, il en viendrait à se fixer des normes à respecter s'il veut atteindre ses objectifs de vie.

Cette analyse permet d'expliquer la différence au niveau de la satisfaction au travail entre les 40 ans et moins et les 41 ans et plus. Lors de ses débuts dans un milieu de travail, un individu est fortement influencé par le style de gestion, ce qui explique les nombreuses différences de moyennes entre la compagnie et la compagnie 2 pour les 40 ans et moins. En vieillissant, l'individu n'adhère plus aussi gratuitement aux pratiques de gestion, se fait graduellement sa propre opinion et ses

valeurs changent. Il constate que, peu importe le style de gestion en présence, la finalité est la même, i.e. qu'il doit atteindre les objectifs de l'entreprise.

Pour cette raison, nous observons qu'une seule différence de moyenne pour les 41 ans et plus.

Tel qu'observé dans ce chapitre, notre hypothèse est partiellement confirmée. Au total, cinq échelles de satisfaction au travail se sont avérées significatives ou ont révélé une tendance au test de différence de moyennes. De plus, une orientation particulière a été observée lors de l'analyse des variables contrôles; les trois variables contrôles significatives au test du khi-carré touchaient une perspective de durée, soit en âge, au poste et dans l'organisation. Les résultats les plus marquants concernaient la variable contrôle âge. Ces résultats nous permettent d'avancer que plus un individu est jeune, plus sa satisfaction au travail est influencée par le style de gestion en présence.

L'avance en âge semble avoir un effet sur l'appréhension plus réaliste qu'a l'individu de son milieu de travail.

Lors de l'analyse de l'ensemble des résultats, une mention particulière a été faite à l'effet que les moyennes plus élevées de la compagnie 1 sur les différentes échelles de satisfaction au travail,



comparativement à celles de la compagnie 2, s'expliqueraient par la culture de l'entreprise 1 reposant fondamentalement sur le lien d'appartenance à l'entreprise. En privilégiant cet aspect, la compagnie 1 permet aux travailleurs de satisfaire les valeurs fondamentales de l'individu au travail, soit l'appartenance à un groupe.

## **Conclusion**

L'ensemble de cette recherche a permis de décrire la relation qui existe entre la conception de l'homme au travail et la satisfaction au travail. A partir de l'analyse des pratiques de gestion des deux entreprises en présence, nous avons été en mesure d'identifier deux styles de gestion s'inspirant de conceptions de l'homme au travail différentes.

De façon à amener un portrait juste du phénomène de la satisfaction au travail, nous avons utilisé comme cadre conceptuel la théorie de l'ajustement au travail. Selon cette théorie, la satisfaction au travail est tributaire de la concordance entre les valeurs de l'individu et les récompenses que le milieu de travail offre à celui-ci. S'il n'y a pas de concordance, il n'y a pas de satisfaction au travail.

Notre hypothèse a été partiellement confirmée. Les résultats les plus notables se situent au niveau de la variable contrôle âge; on observe une différence pour la satisfaction au travail entre les 40 ans et moins et les 41 ans et plus. Il serait intéressant d'aborder, en terme de pronostic, l'implication des différences observées reliées à l'avance en âge. Tel que nous l'avons observé, la satisfaction au travail d'un individu qui avance en âge est moins influencée par les pratiques de gestion. Pour

une bonne part, ce changement d'attitude est alimenté par le fait que les valeurs des individus ne sont pas les mêmes pour un individu de 25 ans qu'un individu de 50 ans. Selon certain, l'effet de cohorte pourrait justifier cette différence. Selon nous, la différence relevée se situe à un autre niveau, elle concerne plutôt l'aspect développemental de l'avance en âge, l'évolution propre au cycle de vie.

Il serait intéressant de vérifier si l'appartenance à une entreprise n'existe que pour les 40 ans et moins. Si l'on considère les résultats de la présente recherche, il est possible que le résultat soit positif. De plus, il faudrait développer des instruments de recherche tenant compte de la courbe développementale de certaines échelles de satisfaction au travail ou même en développer de nouvelles de façon à s'adapter à la réalité différente des travailleurs plus âgés. Selon nous, le défi majeur se situe au niveau de la gestion de cette avance en âge dans la pratique. Les gestionnaire devront adapter leurs pratiques de gestion à cette avance en âge. Avant de suggérer des théories de gestion permettant de déterminer l'influence d'un certain style de gestion, il serait approprié de tenir compte d'un aspect important: l'âge des personnes auxquelles l'on s'adresse. Ces personnes ont différentes valeurs et différents degrés d'évolution. Lorsque l'on établit des pratiques de gestion, il faudrait être en mesure d'atteindre les travailleurs en fonction de leur degré d'évolution car autrement, c'est comme si l'on s'assure à l'avance qu'ils ne seront pas satisfaits de leur travail.

Ces résultats nous ont permis d'affirmer que plus un individu est jeune, plus sa satisfaction au travail est influencée par le style de gestion en présence. Au fur et à mesure qu'il avance en âge, les valeurs de l'individu changent ce qui l'amène à accorder moins d'importance aux pratiques de gestion, il développe son esprit critique et prend conscience de l'aspect artificiel de l'organisation de travail.

Cette particularité relevée lors de l'analyse des variables contrôles nous amène à souligner la nécessité d'établir des courbes développementales de l'homme au travail de manière de tenir compte de cette évolution lors de l'établissement des pratiques de gestion.

## **Appendice A**

### **Questionnaire de variables contrôle**

**INVENTAIRE DE  
SATISFACTION AU TRAVAIL**

**ECOLE DES RELATIONS INDUSTRIELLES**

**UNIVERSITE DE MONTREAL**

**1980**

## PARTIE 1- INFORMATIONS BIOGRAPHIQUES

### DIRECTIVES GENERALES

1- Vous trouverez dans cette première partie de l'inventaire des questions de type objective, c'est à dire qu'elles vous offrent plusieurs réponses possibles. Choisissez celle qui convient le mieux à votre situation en inscrivant un X à l'endroit approprié. N'inscrivez qu'un seul X par question.

#### EXEMPLE:

S'agit-il d'un travail?

- 1- ☒ a temps plein?
- 2- ☐ a temps partiel?

2- Si vous avez plus d'un emploi (ou si vous avez plus d'un employeur), tenez uniquement compte de votre emploi principal (ou de votre employeur principal) pour répondre aux questions.

3- N'oubliez pas, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses à ce questionnaire, nous voulons votre opinion personnel.



INFORMATIONS BIOGRAPHIQUESSECTION A - GENERALITES

A - 1 Quel est votre sexe?

1 ☐ Masculin

2 ☐ Féminin

A -2 Quel est votre âge?

1 ☐ Moins de 20 ans

6 ☐ 41 - 45 ans

2 ☐ 20 - 25 ans

7 ☐ 46 - 50 ans

3 ☐ 26 - 30 ans

8 ☐ 51 - 60 ans

4 ☐ 31 - 35 ans

9 ☐ 61 ans et plus

5 ☐ 36 - 40 ans

A - 3 Quelle est votre origine nationale?

1 ☐ Canadienne - Française

2 ☐ Canadienne - anglaise

3 ☐ autre (veuillez préciser) \_\_\_\_\_

**SECTION B - ETUDES**

B - 4 Veuillez indiquer votre dernière année de scolarité terminée  
avec succès:

- 1 ☐ Elémentaire primaire (1e, 2e, 3e, 4e)
- 2 ☐ Elémentaire primaire (5e, 6e, 7e)
- 3 ☐ Secondaire (8e, 9e)
- 4 ☐ Secondaire (10e, 11e, 12e)
- 5 ☐ Métier ou technique
- 6 ☐ collégial - classique
- 7 ☐ Universitaire

**SECTION C - EMPLOI**

C - 5 Quel emploi ou profession exercez-vous présentement?

Veuillez préciser: \_\_\_\_\_

C - 6 Depuis combien de temps êtes-vous sur le marché du travail?

- |   |   |
|---|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Moins de un an | 5 <input type="checkbox"/> DE 10 a 14 ans |
| 2 <input type="checkbox"/> De 1 a 3 ans   | 6 <input type="checkbox"/> De 15 a 20 ans |
| 3 <input type="checkbox"/> De 4 a 6 ans   | 7 <input type="checkbox"/> 20 ans et plus |
| 4 <input type="checkbox"/> De 7 a 9 ans   |   |

C - 7 Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de  
l'organisation pour laquelle vous travaillez actuellement?

- |  |   |
|--|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Moins d'un an | 5 <input type="checkbox"/> De 10 a 14 ans |
| 2 <input type="checkbox"/> De 1 a 3 ans  | 6 <input type="checkbox"/> De 15 a 20 ans |
| 3 <input type="checkbox"/> De 4 a 6 ans  | 7 <input type="checkbox"/> 20 ans et plus |
| 4 <input type="checkbox"/> De 7 a 9 ans  |   |

C - 8 Depuis combien de temps occupez-vous le poste que vous  
détenez actuellement?

- |  |   |
|--|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Moins d'un an | 5 <input type="checkbox"/> De 10 a 14 ans |
| 2 <input type="checkbox"/> De 1 a 3 ans  | 6 <input type="checkbox"/> De 15 a 20 ans |
| 3 <input type="checkbox"/> De 4 a 6 ans  | 7 <input type="checkbox"/> 20 ans et plus |
| 4 <input type="checkbox"/> De 7 a 9 ans  |   |

C - 9 Dans l'organisation ou l'entreprise pour laquelle vous  
travaillez présentement, votre salaire est de :

- |  |  |
|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> \$9 999 et moins    | 6 <input type="checkbox"/> \$30 000 a \$34 999 |
| 2 <input type="checkbox"/> \$10 000 a \$14 999 | 7 <input type="checkbox"/> \$35 000 a \$39 999 |
| 3 <input type="checkbox"/> \$15 000 a \$19 999 | 8 <input type="checkbox"/> \$40 000 a \$44 999 |
| 4 <input type="checkbox"/> \$20 000 a \$24 999 | 9 <input type="checkbox"/> \$45 000 a \$49 999 |
| 5 <input type="checkbox"/> \$25 000 a \$29 999 | 10 <input type="checkbox"/> \$50 000 et plus   |

C - 10 S'agit-il d'un travail?

1 ☐ A temps plein

2 ☐ A temps partiel

C - 11 Avez-vous présentement un second emploi?

1 ☐ OUI

2 ☐ NON

#### SECTION D - ORGANISATION OU ENTREPRISE

D - 12 Combien d'employés se rapportent directement à vous actuellement?

1 ☐ 0 (aucun employé)

5 ☐ 10 à 12 employés

2 ☐ 1 à 3 employés

6 ☐ 13 à 15 employés

3 ☐ 4 à 6 employés

7 ☐ 16 à 18 employés

4 ☐ 7 à 9 employés

8 ☐ 19 employés et plus

D - 13 Travaillez-vous sur les "quarts" (chiffres) ?

1 ☐ oui soir nuit jour

2 ☐ non

## **Apppendice B**

### **Inventaire de satisfaction au travail**

**INVENTAIRE DE  
SATISFACTION AU TRAVAIL**

**ECOLE DES RELATIONS INDUSTRIELLES**

**UNIVERSITE DE MONTREAL**

**1980**

PARTIE II - INVENTAIRE DE SATISFACTIONDIRECTIVES GENERALES

Dans les pages qui suivent vous trouverez des énoncés relatifs à votre emploi actuel.

1. Lisez attentivement chaque énoncé.
2. Demandez-vous si vous êtes SATISFAIT(E) ou non de l'aspect de votre travail décrit par l'énoncé.
  - a) Encerclez le nombre 1 si vous n'êtes PAS DU TOUT SATISFAIT(E) de cet aspect de votre emploi (c'est-à-dire si cet aspect n'est pas du tout ce que vous aimeriez qu'il soit).
  - b) Encerclez le nombre 2 si vous êtes PEU SATISFAIT(E) de cet aspect de votre emploi (c'est-à-dire si cet aspect n'est pas tout à fait ce que vous aimeriez qu'il soit).
  - c) Encerclez le nombre 3 si vous êtes SATISFAIT(E) de cet aspect de votre emploi (c'est-à-dire si cet aspect est ce que vous espériez qu'il soit).
  - d) Encerclez le nombre 4 si vous êtes TRES SATISFAIT(E) de cet aspect de votre emploi (c'est-à-dire si cet aspect est mieux que ce que vous espériez qu'il soit).
  - e) Encerclez le nombre 5 si vous êtes EXTREMEMENT SATISFAIT(E) de cet aspect de votre emploi (c'est-à-dire si cet aspect est beaucoup mieux que ce que vous espériez qu'il soit).
3. Répondez ainsi à toutes les questions.
4. Ne revenez pas sur les questions déjà répondues.

SOYEZ FRANC(HE), DITES CE QUE VOUS PENSEZ DE VOTRE EMPLOI ACTUEL
--

- 1 PAS DU TOUT SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi n'est pas du tout ce que j'aimerais qu'il soit.
- 2 PEU SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi n'est pas tout à fait ce que j'aimerais qu'il soit.
- 3 SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi est ce que j'espérais qu'il soit.
- 4 TRES SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi est mieux que ce que j'espérais qu'il soit.
- 5 EXTREMEMENT SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi est beaucoup mieux que ce que j'espérais qu'il soit.

DEMANDEZ-VOUS: JUSQU'A QUEL POINT ETES-VOUS SATISFAIT(E)

DE CET ASPECT DE VOTRE EMPLOI ?

	Carte Début colon 12				
1. De la distribution de l'ouvrage selon les talents de tous les employés .....	1	2	3	4	5
2. De la possibilité de faire du travail intéressant .....	1	2	3	4	5
3. De la possibilité d'organiser moi-même mon travail .....	1	2	3	4	5
4. De la possibilité d'avoir d'autres travailleurs sous ma direction .....	1	2	3	4	5
5. De mes chances d'avancement .....	1	2	3	4	5
6. Des renseignements que me donne mon patron .....	1	2	3	4	5
7. De la possibilité de communiquer avec les employé(e)s de mon département ou de mon groupe de travail .....	1	2	3	4	5
8. Des conditions physiques (exemple: chaleur, aération, bruit, éclairage, espace, etc.) dans mon travail .....	1	2	3	4	5
9. Des responsabilités qui me sont confiées dans mon travail .....	1	2	3	4	5
10. De la possibilité d'appliquer mes nouvelles façons de travailler .....	1	2	3	4	5



- 1 PAS DU TOUT SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi n'est pas du tout ce que j'aimerais qu'il soit.
2. PEU SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi n'est pas tout à fait ce que j'aimerais qu'il soit.
3. SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi est ce que j'espérais qu'il soit.
4. TRES SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi est mieux que ce que j'espérais qu'il soit.
5. EXTREMEMENT SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi est beaucoup mieux que ce que j'espérais qu'il soit.

DEMANDEZ-VOUS: JUSQU'A QUEL POINT ETES-VOUS SATISFAIT(E)

DE CET ASPECT DE VOTRE EMPLOI ?

Carte 02  
Début  
colonne  
22

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 11. De l'estime qu'on me témoigne pour un travail bien fait .....                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. De la manière dont l'organisation pour laquelle je travaille est administrée ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. De la paye que je reçois pour le travail que je fais ..                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. De la permanence de mon emploi .....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Des efforts fait pour m'éviter des accidents de travail .....                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. De l'entente qui existe entre mon supérieur et ses employés .....                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. De la compétence technique de mon supérieur lorsqu'il prend des décisions .....    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. De la possibilité de faire du travail varié .....                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Du partage du travail selon les habiletés de tous les employés .....               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. De l'occasion de faire des choses attirantes .....                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. De la liberté accordée pour organiser mon travail .....                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- 1 PAS DU TOUT SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi n'est pas du tout ce que j'aimerais qu'il soit.
- 2 PEU SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi n'est pas tout à fait ce que j'aimerais qu'il soit.
3. SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi est ce que j'espérais qu'il soit.
4. TRES SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi est mieux que ce que j'espérais qu'il soit.
5. EXTREMEMENT SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi est beaucoup mieux que ce que j'espérais qu'il soit.

DEMANDEZ-VOUS: <u>JUSQU'A QUEL POINT ETES-VOUS SATISFAIT(E)</u>		Carte 02			
<u>DE CET ASPECT DE VOTRE EMPLOI ?</u>		Début colonne 34			
22. De l'occasion de donner des ordres .....	1 2 3 4				
23. De la possibilité d'avoir des promotions dans mon travail .....	1 2 3 4				
24. De l'information que me fournit mon patron .....	1 2 3 4				
25. De la communication qui existe entre mes compagnons(gnes) de travail et moi-même .....	1 2 3 4				
26. Des conditions matérielles (exemple: chaleur, aération, bruit, éclairage, espace, etc.) dans mon travail .....	1 2 3 4				
27. Du degré de responsabilité que j'ai dans mon emploi .....	1 2 3 4				
28. De la possibilité d'apporter des changements dans ma façon de travailler .....	1 2 3 4				
29. Des félicitations que je reçois pour avoir fait un bon travail .....	1 2 3 4				
30. De la façon dont on dirige l'organisation où je travaille .....	1 2 3 4				
31. De mon salaire .....	1 2 3 4				
32. De la sécurité de mon emploi .....	1 2 3 4				
33. De la sécurité au travail .....	1 2 3 4				

- 1 PAS DU TOUT SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi n'est pas du tout ce que j'aimerais qu'il soit.
- 2 PEU SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi n'est pas tout à fait ce que j'aimerais qu'il soit.
- 3 SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi est ce que j'espérais qu'il soit.
4. TRES SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi est mieux que ce que j'espérais qu'il soit.
5. EXTREMEMENT SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi est beaucoup mieux que ce que j'espérais qu'il soit.

---

DEMANDEZ-VOUS: JUSQU'A QUEL POINT ETES-VOUS SATISFAIT(E)

DE CET ASPECT DE VOTRE EMPLOI ?

Carte 02  
Début  
colonne  
46

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 34. De l'intérêt que porte mon supérieur à ses employés ....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. De la compétence technique de mon supérieur à régler les problèmes .....                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. De l'occasion de faire des choses différentes dans mon travail .....                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. De la distribution des tâches selon les capacités de tous les travailleurs .....                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. De l'attrait de mon travail .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. De la possibilité d'être indépendant dans l'organisation de mon travail .....                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. De l'occasion de diriger d'autres personnes sous mon autorité .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Des possibilités d'avancement dans mon travail .....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. De l'information que me donne mon supérieur .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. De la facilité de communiquer avec mes compagnons(gnes) de travail .....                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Du milieu matériel (ex.: chaleur, aération, bruit, éclairage, espace, etc.) dans lequel je travaille ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Des responsabilités que comporte mon emploi .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- 1 PAS DU TOUT SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi n'est pas du tout ce que j'aimerais qu'il soit.
- 2 PEU SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi n'est pas tout à fait ce que j'aimerais qu'il soit.
3. SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi est ce que j'espérais qu'il soit.
4. TRES SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi est mieux que ce que j'espérais qu'il soit.
5. EXTREMEMENT SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi est beaucoup mieux que ce que j'espérais qu'il soit.

DEMANDEZ-VOUS: JUSQU'A QUEL POINT ETES-VOUS SATISFAIT(E)

DE CET ASPECT DE VOTRE EMPLOI ?

Carte 02  
Début  
colonne  
58

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 46. De l'occasion d'utiliser mes nouvelles idées dans mon travail .....         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Des compliments qui me sont faits pour un bon travail .....                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. De la manière d'administrer l'organisation pour laquelle je travaille ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. Du salaire que je reçois pour le travail que je fais .....                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. Du degré de sécurité rattaché à mon emploi .....                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. Des risques d'accidents durant mon travail .....                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. Des relations humaines entre mon supérieur et ses employés .....            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. De la compétence technique de mon supérieur .....                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. De l'occasion de ne pas toujours faire la même chose dans mon travail ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. De la répartition des employés d'après les exigences du travail .....       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. De la façon dont mon travail m'attire .....                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57. De la liberté que j'ai pour organiser un travail .....                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- 1 PAS DU TOUT SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi n'est pas du tout ce que j'aimerais qu'il soit.
- 2 PEU SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi n'est pas tout à fait ce que j'aimerais qu'il soit.
3. SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi est ce que j'espérais qu'il soit.
4. TRES SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi est mieux que ce que j'espérais qu'il soit.
5. EXTREMEMENT SATISFAIT(E): c.-à-d. cet aspect de mon emploi est beaucoup mieux que ce que j'espérais qu'il soit.

DEMANDEZ-VOUS: JUSQU'A QUEL POINT ETES-VOUS SATISFAIT(E)  
DE CET ASPECT DE VOTRE EMPLOI ?

Carte 02  
Début  
colonne  
70

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 58. D'avoir le droit de commander à d'autres personnes dans mon travail .....                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59. De mes chances de promotion .....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 60. Des renseignements que mon supérieur me communique ....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 61. Des communications avec mes compagnons(gnes) de travail   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 62. Du milieu physique (exemple: chaleur, aération, bruit, éclairage, espace, etc.) où je travaille ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 63. Des responsabilités rattachées à mon emploi .....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 64. De l'occasion d'employer mes nouvelles méthodes de travail .....                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 65. De la reconnaissance qu'on me témoigne pour un travail bien fait .....                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 66. De la façon dont les dirigeants gouvernent l'organisation pour laquelle je travaille .....            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 67. De mon salaire pour le travail que je fais .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 68. De la stabilité de mon emploi .....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 69. De la prévention des accidents durant mes heures de travail .....                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 70. De l'attention que mon supérieur porte à l'égard de ses employés .....                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 71. De la compétence technique de mon supérieur à bien juger des problèmes de travail .....               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 72. De la variété dans mon travail .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Appendice C

### Questions de l'entrevue

Avez-vous des documents écrits ou des règles de fonctionnement verbale concernant les pratiques de gestion pour les champs d'applications suivants:

Sélection ou embauche?

Evaluation?

Description de tâches?

Avantages sociaux?

Autres?

Qu'elles sont ces pratiques de gestion?

## **APPENDICE D**

### **Formule TEST-t**



$$t = \frac{M_1 - M_2}{\sqrt{\left( \frac{\Sigma x^2_1 + \Sigma x^2_2}{N_1 + N_2 - 2} \right) \left( \frac{N_1 + N_2}{N_1 N_2} \right)}}$$

## **Appendice E**

### **Variables contrôle avant regroupement**

Distribution des sujets en fonction de la  
variable contrôle sexe

	Masculin	Féminin
Compagnie 1 N=22	22	0
Compagnie 2 N=25	25	0

Distribution des sujets en fonction de la  
variable contrôle âge

	0-20 ans	20-25 ans	26-30ans	31-35 ans	36-40 ans	41-45 ans	46-50 ans	51-60 ans	+61 ans
Comp.1 N=22	0	3	2	6	5	5	1	0	0
Comp.2 N=25	0	0	2	4	5	6	3	5	0

Distribution des sujets en fonction de la variable  
contrôle origine nationale.

	Canadienne- Française	Canadienne- Anglaise	Autre
Compagnie 1 N=22	22	0	0
Compagnie 2 N=25	25	0	0

Distribution des sujets en fonction de la variable contrôle  
dernière année de scolarité  
terminée avec succès

	Pri- maire 1,2,3,4	Pri- maire 5,6,7	Secon- daire 8,9	Secon- daire 10,11, 12	Métier ou tech- nique	Collé- gial, clas- sique	Uni- ver- sitaire
Comp.1 N=22	0	1	3	5	8	1	4
Comp.2 N=25	0	1	1	9	7	4	3

Distribution des sujets en fonction de la variable contrôle  
emploi ou profession actuel

	Contremaître	Autre
Compagnie 1 N=22	22	0
Compagnie 2 N=25	25	0

Distribution des sujets en fonction de la variable contrôle ancienneté  
sur le marché du travail

	-1 ans	1 à 3 ans	4 à 6 ans	7 à 9 ans	10 à 14 ans	15 à 20 ans	+20 ans
Comp.1 N=22	0	3	1	1	3	6	8
Comp.2 N=25	0	0	0	3	3	3	16

**Distribution des sujets en fonction de la variable contrôle  
ancienneté dans l'organisation.**

	0-1 an	1-3 ans	4-6 ans	7-9 ans	10-14 ans	15-20 ans	+20 ans
<b>Comp. 1</b> N=22	0	4	2	0	5	7	4
<b>Comp.2</b> N=25	0	0	3	2	4	4	12

**Distribution des sujets en fonction de la variable  
contrôle ancienneté au poste actuel**

	0-1 an	1-3 ans	4-6 ans	7-9 ans	10-14 ans	15-20 ans	+20 ans
<b>Comp. 1</b> N=22	3	5	8	3	2	1	0
<b>Comp.2</b> N=25	1	7	5	2	4	3	3

Distribution des sujets en fonction de la variable  
contrôle salaire (en milliers de dollars).

	-10	10 à 15	15 à 20	20 à 25	25 à 30	30 à 35	35 à 40	40 à 45	45 à 50	+50
Comp. 1 N=22	0	0	0	0	0	3	3	2	3	11
Comp. 2 N=25	0	0	0	0	0	0	1	5	7	11

Distribution des sujets en fonction de la variable contrôle  
emploi à temps plein ou à temps partiel

	Temps plein	Temps partiel
Compagnie 1 N=22	22	0
Compagnie 2 N=25	25	0

Distribution des sujets en fonction de la  
variable contrôle second emploi ou non.

	Seul emploi	Second emploi
Compagnie 1 N=22	22	0
Compagnie 2 N=25	25	0

**Distribution des sujets en fonction de la variable  
contrôle nombre de subordonnés**

	0	1 à 3	4 à 6	7 à 9	10 à 12	13 à 15	16 à 18	+19
<b>Comp.1</b> <b>N=22</b>	0	1	3	3	5	0	1	9
<b>Comp.2</b> <b>N=25</b>	0	7	2	3	4	0	4	5

**Distribution des sujets en fonction de la variable  
contrôle sur les quarts ou non.**

	Oui Soir, nuit, jour	Non
<b>Compagnie 1</b> <b>N=22</b>	4	18
<b>Compagnie 2</b> <b>N=25</b>	10	15

## **Appendice F**

### **Variables contrôle ayant fait l'objet de regroupement**



**Distribution et pourcentage des sujets après  
regroupements pour la variable contrôle âge.**

	40 ans et moins	41 ans et plus
Compagnie 1 N=22	16 73%	6 27%
Compagnie 2 N=25	11 44%	14 56%
Population total N=47	27 57%	20 43%
khi-carré 3.95 *0.05		

**Distribution et pourcentage des sujets après regroupement  
pour la variable contrôle dernière année  
de scolarité terminée avec succès**

	Secondaire, 12e année et moins	Métier ou technique	Collégial(classique) universitaire
Compagnie 1 N=22	9 41%	8 36%	5 23%
Compagnie 2 N=25	11 44%	7 28%	7 28%
Population N=47	20 43%	15 32%	12 25%
khi-carré 0.4102, non-sign. à p=0.05			

**Distribution et pourcentage des sujets après regroupement pour la  
variable contrôle ancienneté sur le marché du travail**

	-14 ans	15 ans et plus
Compagnie 1 N=22	8 36%	14 64%
Compagnie 2 N=25	6 24%	19 76%
Population N=47	14 30%	33 70%
khi-carré 0.8553, non-sign. à p=0.05		

**Distribution et pourcentage des sujets après regroupements pour la  
variable contrôle durée à l'emploi de l'organisation.**

	19 ans et moins	20 ans et plus
Comp.1 N=22	18 82%	4 18%
Comp.2 N=25	13 52%	12 48%
Population N=47	31 66%	16 34%
khi-carré 4.63 *0.05		

Distribution et pourcentage des répondants après regroupements pour la variable contrôle ancienneté au poste actuel.

	9 ans et moins	10 ans et plus
Compagnie 1 N=22	19 86%	3 14%
Compagnie 2 N=25	15 60%	10 40%
Population N=47	34 72%	13 28%
khi-carré 4.06 p=0.05		

Distribution et pourcentage des sujets après regroupement pour la variable contrôle salaire

	Moins de 44 999\$	45 000\$ et plus
Compagnie 1 N=22	8 36%	14 64%
Compagnie 2 N=25	6 24%	19 76%
Population N=47	14 30%	33 70%
khi-carré 0.8553, non sign. à 0.05		

**Distribution et pourcentage des sujets après regroupement  
pour la variable contrôle nombre de subordonné**

	18 employés et moins	19 employés et plus
Compagnie 1 N=22	13 59%	9 41%
Compagnie 2 N=25	20 80%	5 20%
Population N=47	33 70%	14 30%

khi-carré 2.4462, non-sign. à p=0.05

**Distribution et pourcentage des sujets après regroupement pour la  
variable contrôle travaillez-vous sur les "quarts" de travail**

	oui	non
Compagnie 1 N=22	4 18%	18 82%
Compagnie 2 N=25	10 40%	15 60%
Population N=47	14 30%	33 70%

khi-carré 2.6635, non sign. à p=0.05

#### Appendice G

Test-t pour les dix-huit échelles et la satisfaction globale  
en regard des sous-groupes déterminés suite à l'analyse des variables  
contrôle significatives au test du khi-carré

**Moyennes, écart-types, "t" de Student et niveau de signification pour les  
échelles de satisfaction pour les 40 ans et moins.  
Compagnie 1 et compagnie 2.**

échelles	M1	S1	M2	S2	T	N.S.
1-Affectation du personnel	13.25	2.61	11.55	3.14	1.47	
2-Attrait au travail	15.62	2.55	12.82	3.66	2.24	0.05
3-Autonomie	16.44	1.84	12.91	3.73	2.81	0.02
4-Autorité	14.88	2.12	12.45	3.23	2.26	0.05
5-Avancement	13.94	3.78	9.82	2.95	2.90	0.02
6-Communication I	13.75	3.58	10.55	3.58	2.08	0.10
7-Communication II	14.38	2.32	13.18	3.69	0.99	
8-Conditions de travail	11.88	2.62	10.00	4.43	1.26	
9-Degré de responsabilité	14.31	2.08	12.55	3.77	1.46	
10-Innovation	14.81	3.09	12.09	4.19	1.83	0.10
11-Reconnaissance	12.94	3.09	10.45	3.03	1.75	0.10
12-Politique de l'organisation	13.06	2.33	12.55	2.61	0.51	
13-Salaire	12.31	2.97	13.82	3.56	-1.36	
14-Sécurité d'emploi	14.06	2.01	14.27	2.86	-0.21	
15-Sécurité au travail	13.69	1.96	14.91	2.27	-1.43	
16-Supervision humaine	13.12	3.04	10.73	3.60	1.74	
17-Supervision technique	13.94	2.66	11.09	3.42	2.03	0.10
18-Variété	15.75	2.56	13.09	3.90	2.05	0.10
Satisfaction au travail	252.25	34.00	218.82	33.48	2.32	0.05

**Légende:**

M1= Moyenne compagnie 1

S1= écart-type compagnie 1

M2= Moyenne compagnie 2

S2= écart-type compagnie 2

T = Test-T de différence de moyennes

N.S.= Niveau de signification

Moyennes, écart-types, "t" de Student et niveau de signification pour les échelles de satisfaction pour les 41 ans et plus.  
Compagnie 1 et compagnie 2.

échelles	M1	S1	M2	S2	T	N.S.
1-Affectation du personnel	12.50	1.61	12.29	2.60	0.18	
2-Attrait au travail	13.00	2.30	13.79	2.88	-0.56	
3-Autonomie	13.00	2.16	14.71	3.01	-1.32	
4-Autorité	13.50	1.61	13.36	2.82	0.11	
5-Avancement	13.33	1.89	11.93	3.01	1.06	
6-Communication I	9.83	3.24	13.14	3.04	-2.16	0.05
7-Communication II	13.00	1.53	14.79	2.73	-1.43	
8-Conditions de travail	12.17	2.98	12.00	4.00	0.09	
9-Degré de responsabilité	13.17	1.95	14.07	2.71	-0.71	
10-Innovation	13.67	1.80	13.86	2.72	-0.15	
11-Reconnaissance	11.33	1.37	12.86	3.20	-1.22	
12-Politique de l'organisation	12.33	1.70	12.86	3.31	-0.35	
13-Salaire	12.83	1.95	12.93	2.49	-0.08	
14-Sécurité d'emploi	14.50	1.89	14.07	2.46	0.36	
15-Sécurité au travail	14.50	2.22	13.86	1.88	0.63	
16-Supervision humaine	13.67	1.88	16.00	14.50	0.63	
17-Supervision technique	12.83	2.34	15.07	2.94	-1.71	
18-Variété	14.00	2.00	13.43	2.99	0.41	
Satisfaction au travail	233.83	22.26	241.86	41.03	-0.44	

Légende:

M1= Moyenne compagnie 1

S1= écart-type compagnie 1

M2= Moyenne compagnie 2

S2= écart-type compagnie 2

T = Test-T de différence de moyennes

N.S.= Niveau de signification

Moyennes, écart-types, "t" de Student et niveau de signification pour les échelles de satisfaction pour les 19 ans et moins à l'emploi de l'organisation.  
Compagnie 1 et compagnie 2.

échelles	M1	S1	M2	S2	T	N.S.
1-Affectation du personnel	13.11	2.49	11.77	3.09	1.29	
2-Attrait au travail	15.11	2.83	13.46	3.32	1.44	
3-Autonomie	16.00	2.13	14.31	3.65	1.57	
4-Autorité	14.56	2.19	12.62	3.10	1.97	0.10
5-Avancement	13.72	3.62	10.62	3.32	2.36	0.05
6-Communication I	13.61	3.40	10.85	3.46	2.14	0.05
7-Communication II	14.17	2.32	13.15	3.42	0.95	
8-Conditions de travail	11.67	2.62	10.62	4.92	0.74	
9-Degré de responsabilité	14.00	2.16	13.31	3.52	0.65	
10-Innovation	14.50	3.04	13.31	3.95	0.92	
11-Reconnaissance	12.83	2.93	11.31	3.60	1.25	
12-Politique de l'organisation	13.06	2.22	12.69	2.49	0.41	
13-Salaire	12.44	2.87	14.16	3.37	-1.47	
14-Sécurité d'emploi	13.94	1.96	14.46	2.68	-0.60	
15-Sécurité au travail	13.44	1.98	14.69	2.23	-1.59	
16-Supervision humaine	13.00	2.89	11.38	3.05	1.33	
17-Supervision technique	13.83	2.61	12.31	4.16	1.21	
18-Variété	15.33	2.69	13.23	3.60	1.80	0.10
Satisfaction au travail	248.44	34.05	228.23	36.55	1.53	

**Légende:**

M1= Moyenne compagnie 1

S1= écart-type compagnie 1

M2= Moyenne compagnie 2

S2= écart-type compagnie 2

T = Test-T de différence de moyennes

N.S.= Niveau de signification



Moyennes, écart-types, "t" de Student et niveau de signification pour les échelles de satisfaction pour les 20 ans et plus à l'emploi de l'organisation. Compagnie 1 et compagnie 2.

échelles	M1	S1	M2	S2	T	N.S.
1-Affectation du personnel	12.75	1.92	12.17	2.61	0.37	
2-Attrait au travail	14.00	2.12	13.25	3.24	0.40	
3-Autonomie	13.25	2.59	13.50	3.20	-0.13	
4-Autorité	14.25	1.48	13.33	2.92	0.56	
5-Avancement	14.00	2.00	11.42	2.93	1.54	
6-Communication I	8.50	3.20	13.25	3.17	-2.42	0.05
7-Communication II	13.25	1.48	15.08	2.81	-1.16	
8-Conditions de travail	13.25	2.77	11.67	3.45	0.78	
9-Degré de responsabilité	14.00	1.87	13.50	3.07	0.29	
10-Innovation	14.50	1.66	12.83	3.05	0.98	
11-Reconnaissance	11.00	1.58	12.33	2.95	-0.81	
12-Politique de l'organisation	12.00	1.87	12.75	3.51	-0.38	
13-Salaire	12.50	2.06	12.42	2.33	0.06	
14-Sécurité d'emploi	15.25	1.79	13.83	2.58	0.96	
15-Sécurité au travail	16.00	0.71	13,92	1.93	1.97	0.10
16-Supervision humaine	14.50	1.12	12.50	2.69	1.35	
17-Supervision technique	12.75	2.49	14.42	2.81	-0.99	
18-Variété	15.00	1.73	13.33	3.22	0.92	
Satisfaction au travail	241.75	21.98	235.50	42.29	0.26	

Légende:

M1= Moyenne compagnie 1

S1= écart-type compagnie 1

M2= Moyenne compagnie 2

S2= écart-type compagnie 2

T = Test-T de différence de moyennes

N.S.= Niveau de signification

Moyennes, écart-types, "t" de Student et niveau de signification pour les échelles de satisfaction pour les 9 ans et moins d'ancienneté au poste actuel. Compagnie 1 et compagnie 2.

échelles	M1	S1	M2	S2	T	N.S.
1-Affectation du personnel	13.11	2.36	11.93	3.11	1.21	
2-Attrait au travail	15.00	2.90	13.27	3.43	1.55	
3-Autonomie	15.84	2.46	14.33	3.99	1.31	
4-Autorité	14.63	2.16	13.40	3.32	1.27	
5-Avancement	14.06	3.32	10.60	3.26	2.96	0.01
6-Communication I	13.32	3.54	11.60	3.54	1.36	
7-Communication II	14.16	2.25	14.47	3.50	-0.30	
8-Conditions de travail	11.53	2.58	11.07	4.31	0.37	
9-Degré de responsabilité	13.96	2.16	13.40	3.79	0.51	
10-Innovation	14.58	2.98	13.13	4.05	1.16	
11-Reconnaissance	12.84	2.80	12.00	3.56	0.75	
12-Politique de l'organisation	13.00	2.32	12.60	2.75	0.45	
13-Salaire	12.26	2.86	13.87	3.54	-1.42	
14-Sécurité d'emploi	14.00	1.86	15.00	2.71	-1.23	
15-Sécurité au travail	13.74	2.00	14.87	2.06	-1.57	
16-Supervision humaine	13.26	2.84	11.73	3.64	1.33	
17-Supervision technique	13.84	2.74	13.00	4.38	0.66	
18-Variété	15.42	2.54	13.73	3.91	1.47	
Satisfaction au travail	248.68	32.92	234.00	41.56	1.12	

Légende:

M1= Moyenne compagnie 1

S1= écart-type compagnie 1

M2= Moyenne compagnie 2

S2= écart-type compagnie 2

T = Test-T de différence de moyennes

N.S.= Niveau de signification

Moyennes, écart-types, "t" de Student et niveau de signification pour les échelles de satisfaction pour les 10 ans et plus d'ancienneté au poste actuel. Compagnie 1 et compagnie 2.

échelles	M1	S1	M2	S2	T	N.S.
1-Affectation du personnel	12.67	2.62	12.00	2.49	0.37	
2-Attrait au travail	14.33	1.25	13.50	3.04	0.43	
3-Autonomie	13.33	0.94	13.30	2.33	0.02	
4-Autorité	13.67	1.25	12.30	2.41	0.87	
5-Avancement	12.00	3.27	11.60	2.91	0.19	
6-Communication I	8.67	3.68	12.60	3.44	-1.57	
7-Communication II	13.00	1.63	13.50	2.84	-0.27	
8-Conditions de travail	14.67	1.89	11.20	4.31	1.25	
9-Degré de responsabilité	14.33	1.70	13.40	2.42	0.57	
10-Innovation	14.00	1.63	13.00	2.65	0.57	
11-Reconnaissance	10.33	1.89	11.50	2.97	-0.59	
12-Politique de l'organisation	12.00	0.82	12.90	3.39	-0.42	
13-Salaire	13.67	1.25	12.50	1.80	0.96	
14-Sécurité d'emploi	15.33	2.36	12.90	1.97	1.64	
15-Sécurité au travail	15.00	2.16	13.50	1.96	1.04	
16-Supervision humaine	13.33	1.70	12.20	2.00	0.65	
17-Supervision technique	12.33	0.94	13.80	2.36	-0.97	
18-Variété	14.33	2.36	12.60	2.37	1.02	
Satisfaction au travail	238.00	26.19	228.30	36.16	0.40	

Légende:

M1= Moyenne compagnie 1

S1= écart-type compagnie 1

M2= Moyenne compagnie 2

S2= écart-type compagnie 2

T = Test-T de différence de moyennes

N.S.= Niveau de signification



### Remerciements

L'auteur désire remercier son directeur de recherche, M. Roger Asselin, pour son support constant et son approche formatrice. Il désire de plus remercier ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

## **Références**

- Bélanger, Laurent (1990). Évolution historique de la gestion des ressources humaines dans R. Blouin (Ed.), Vingt-cinq ans de pratique en Relations Industrielles au Québec. Cowansville, Yvon Blais, 1164 p.
- Bélanger, L., Petit, A., Bergeron, J.L. (1986). Gestion des ressources humaines: une approche globale et intégrée. Chicoutimi, Gaétan Morin, 419 p.
- Bergeron, J.L. (1979). Les aspects humains de l'organisation. Chicoutimi, Morin.
- Bergeron, Pierre-G. (1983). La gestion moderne: théorie et cas. Chicoutimi, Gaétan Morin, 394 p.
- Cummings, L.L. (1984) Compensation, culture and motivation: a systems perspective. Organizational Dynamics, hivers, p.33-44.
- Dawis, R.V., Loftquist, L. (1969). Adjustment to work. New York, Appleton-Century-Crofts.
- Dawis, René V., Loftquist, Lloyd. (1984). A psychological theory of work adjustment: an individual differences model and its applications. Minneapolis, University of Minnesota Press, 245 p.
- Daylaw, L.T. (1966). Manuel de statistiques, Ottawa, éditions de l'Université d'Ottawa.
- Dion, Gérard. (1986). Dictionnaire canadien des relations du travail. Québec, Presses de l'université Laval, 993 p.
- Ewen, R.B. et al. (1966) An Emperical test of the Hezberg Two-Factor Theory. Journal of applied psychology, no 50, p. 544-550.
- Foucher, A. (1988). Les structures organisationnelles au service de la gestion des ressources humaines ou des services de ressources humaines dans L. Bélanger, (Ed.) Gestion stratégique des ressources humaines. Chicoutimi, Gaétan Morin, 662 p.
- Foucher, Roland. (1983). Plus de cinquante années de recherches sur la satisfaction au travail ou les vicissitudes d'un concept dans G. Tarrad (Ed.), La psychologie organisationnelle au Québec. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 504 p.
- French, W., Kast, F.E., Rozenzweig, J.E. (1985). Understanding human behavior in organizations. New York, Harper and Row, 739 p.

- French, Wendell. (1978). The personnel management process, human resources and development. Boston, Houghton Wifflin, 610 p.
- Gruneberg, M.M. (1979). Understanding job satisfaction. New York, John Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). The motivation to work. New York, Wiley.
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction. New York, Harper, 166 p.
- Houde, Renée. (1986). Les temps de la vie, le développement psychosocial de l'adulte selon la perspective du cycle de vie. Chicoutimi, Gaétan Morin, 308 p.
- Ilgen, D.R. (1971). Satisfaction with performance as a function of the initial level of expected performance and the deviation from expectations. Organizational Behavior and Human Performance, no 6, p. 345-361.
- Kochan, T.A., Katz, H.C. (1988). Collective bargaining and industrial relations. Homewood, Irwin, 496 p.
- Koontz, H., O'Donnel, C. (1980). Management, principes et méthodes de gestion. New York, McGraw-Hill, 618 p.
- Laflamme, Marcel. (1981). Le management: approche systémique. Théorie et cas. Chicoutimi, Gaétan Morin, 397 p.
- Larouche, Viateur. (1977). Inventaire de satisfaction au travail: validation. Tiré à part 16, école des relations industrielles. Montréal, Université de Montréal.
- Larouche, Viateur. (1980). Inventaire de Satisfaction au Travail. école des relations industrielles, Université de Montréal.
- Larouche, Viateur, Delorme, François. (1972). Satisfaction au travail: reformulation théorique. Relations Industrielles, vol 27, no 4.
- Larouche, Viateur, Delorme, François. (1975). Satisfaction au travail, théorie et mesure. Tiré à part 6, école des relations industrielles. Montréal, Université de Montréal.
- Lemelin, M., Rondeau, A. (1988). Comprendre les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines. Montréal, écoles des hautes études commerciales (Rapport de recherche 88-05), 50p.



- Locke, E.A. What is job satisfaction? (1969). Organizational Behavior and Human Performance, 1969, 4, p.309-336.
- Locke, Edwin A. (1983). The nature and causes of job satisfaction dans M.D. Dunnette (Ed.) (1983), Handbook of industrial and organizational psychology, New York, John Wiley, 1740 p.
- Luthans, F., Thomas, L.. (1989). The relationship between age and job satisfaction: curvilinear results from an empirical study. Personnal Review, vol 18, no 5, p. 23-26.
- McGregor, Douglas. (1971). La dimension humaine de l'entreprise (The human side of enterprise). Traduit par J. Ardoino et M. Lobrot. Paris, Gauthier-villars, 205 p.
- Pelz, D.C., Andrew, F.M. (1966). Scientists in organizations. New York, Wiley.
- Planché, F. (1983). Contrôle de la productivité du travail: De la rationalité Taylorienne à la rationalité systémique dans G. Tarrad (Ed.), La psychologie organisationnelle au Québec. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 504 p.
- Riggio, R.E. (1990). Introduction to industrial/organizational psychology. Glenview, Scott and Foresman, 508 p.
- Robbins, Stephen P. (1986). Organizational behavior: concepts, controverses and applications. Englewood Cliffs N.J., Prentice-Hall, 554 p.
- Roethlisberger, F.J., Dickson, W.M.J. (1938). Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorn works, Chicago. Vol. I and II. Cambridge, Harvard University Press.
- Sanders, D., Murph, A.F., Eng, R. (1984) Les statistiques : une approche nouvelle. New York, McGraw-Hill, 453 p.
- Savoie, André. (1987) Vers une validation empirique des composantes de la culture organisationnelle dans Larocque, A. et al. (Ed.) (1987), Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Schein, Edgar H. (1980) Organizational psychology. Englewood Cliff, Prentice-Hall, 274 p.
- Schein, E.H. (1983). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass, 358 p.

- Schein, E.H. (1983). The role of founder in creating organizational culture. Organizational Dynamics, vol 12, no 1, p. 13-28.
- Simpson, A. (1987). Dbase III Plus. Paris, Sybex, 458 p.
- Soal, F.E., Knight, P.A. (1988). Industrial/organizational psychology: science and practice. California, Brooks and Cole, 578 p.
- Spector, A.J. Expectations, fulfillment, and morale (1956). Journal of Abnormal and Social Psychology, 52, p. 51-56.
- Taylor, F.W. (1911). La direction scientifique des entreprises (Principles of scientific management). Traduit par Luc Maury (1967). Marabout, 317p.
- Tobin, Rose. (1991). Pulps and paper 1992 North American fact book. San Francisco, Miller-Freeman, 426 p.
- Turcotte, P. (1988). Qualité de vie au travail, une voie vers l'excellence. Montréal, Agence d'Arc, 276 p.
- Vecchio, Robert P. (1988). Organizational behavior. Chicago, Dryden Press, 576 p.
- Werther, W.B., Davis, K., Lee-Gosselin, H. (1985). La gestion des ressources humaines. Montréal, McGraw-Hill, 716 p.
- Wofford, J.C. (1971). The motivational basis of job satisfaction and job performance. Personnel psychology, 24, p. 501-518.